

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра міжнародних відносин

КУРС ЛЕКЦІЙ

**з освітнього компонента «Соціальна відповідальність»
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти**

РЕКОМЕНДОВАНО
на засіданні кафедри міжнародних відносин
(протокол №1 від «25» серпня 2026р.)

ПОГОДЖЕНО
на засіданні Науково-методичної ради
Державного університету економіки і технологій
(протокол № 1 від «27» серпня 2026р.)

Кривий Ріг
2026

Курс лекцій з освітнього компонента «Соціальна відповідальність» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / уклад.: К. СЛЮСАРЕНКО – Кривий Ріг : ДУЕТ, 2026. 219 с.

Укладач: Катерина СЛЮСАРЕНКО к.е.н., доцент кафедри
міжнародних відносин

Відповідальна за випуск Ірина Максимова завідувачка кафедри міжнародних відносин,
д.е.н., професор

Курс лекцій з освітнього компонента «Соціальна відповідальність» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти розроблено відповідно до силабусу освітнього компонента та навчальних планів відповідних освітніх програм (ОП «Публічне управління та адміністрування», ОП «Соціальна робота», ОП «Міжнародні комунікації», ОП «Міжнародні економічні відносини», ОП «Економіка», ОП «Маркетинг», ОП «Менеджмент», ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»). У курсі систематизовано теоретичні та прикладні засади соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку та сучасних підходів до управління. Розглянуто етичні засади відповідальної діяльності та прийняття рішень, стейкхолдерський підхід, корпоративну соціальну відповідальність і відповідальне ведення бізнесу, ESG та стале фінансування, а також планування, оцінювання й комунікацію соціального впливу. Особливу увагу приділено сучасним міжнародним підходам і практикам, європейському регуляторному контексту та актуальним для України викликам і завданням відновлення. Матеріали курсу спрямовані на формування системного розуміння соціальної відповідальності та здатності застосовувати відповідні принципи, моделі й інструменти для аналізу професійних ситуацій та обґрунтування відповідальних рішень.

ЗМІСТ

Тема / питання	Стор.
ВСТУП	6
ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ПАРАДИГМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ	
1. Концептуальні підходи до розуміння соціальної відповідальності	8
2. Еволюція концепції соціальної відповідальності	13
3. Суб'єкти, об'єкти та рівні реалізації соціальної відповідальності	15
4. Цілі сталого розвитку ООН як глобальна рамка соціальної відповідальності, публічної політики та відновлення України	17
4.1. Від Цілей розвитку тисячоліття до Цілей сталого розвитку	17
4.2. Цілі сталого розвитку як універсальна система соціальної відповідальності	18
4.3. Інтеграція Цілей сталого розвитку у діяльність різних суб'єктів соціальної відповідальності	20
5. Практика соціальної відповідальності: міжнародний досвід інтеграції Цілей сталого розвитку (кейси)	22
ТЕМА 2. ПРИНЦИПИ ТА ЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	28
1. Універсальні принципи соціальної відповідальності: сутність і практичне значення	29
2. Добросовісність, справедливість, інклюзивність і недискримінація як ціннісна основа відповідальної діяльності	33
2.1. Добросовісність як основа довіри та відповідального управління	34
2.2. Справедливість як основа відповідального управління	35
2.3. Інклюзивність як умова участі та рівних можливостей	36
2.4. Недискримінація як принцип забезпечення рівності прав і можливостей	38
3. Особиста та професійна відповідальність як передумова етичного лідерства	40
3.1. Етичне лідерство в сучасному міжнародному дискурсі	40
3.2. Особиста відповідальність керівника як основа формування етичної організаційної культури	44
4. Етичні дилеми у прийнятті рішень: законність, доцільність і моральна відповідальність	46
4.1. Етичні дилеми як складова професійної діяльності керівника	46
4.2. Законність, управлінська доцільність і моральна відповідальність у прийнятті рішень	48
4.3. Кейси	49
4.4. Сучасні підходи до аналізу етичних дилем	57
5. Сучасні механізми забезпечення етичного управління	59
5.1. Комплаєнс як система забезпечення добросовісної діяльності компанії	59
5.2. Інститути добросовісності у публічному управлінні	61
ТЕМА 3. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ	68
1. Теоретичні засади стейкхолдерського підходу	69
1.1. Виникнення та розвиток теорії стейкхолдерів	69
1.2. Поняття «стейкхолдер» у сучасних міжнародних стандартах	71
1.3. Класифікація стейкхолдерів	72
2. Ідентифікація, аналіз та пріоритизація стейкхолдерів	74

Тема / питання	Стор.
2.1. Карта стейкхолдерів (Stakeholder Mapping) та матриця Менделоу (Power–Interest Matrix) як інструменти ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів	74
2.2. Модель Mitchell, Agle & Wood: визначення значущості стейкхолдерів	76
2.3. Порівняльне застосування інструментів аналізу стейкхолдерів	79
3. Залучення стейкхолдерів (Stakeholder Engagement)	80
3.1. Етапи реалізації Stakeholder Engagement	80
3.2. Принципи ефективного залучення стейкхолдерів	81
3.3. Рівні взаємодії та залучення стейкхолдерів	83
3.4. Вибір інструментів взаємодії зі стейкхолдерами	84
4. Оцінювання суттєвості (Materiality Assessment) як інструмент стратегічного управління соціальною відповідальністю та ESG	86
4.1. Поняття принципу суттєвості (Materiality)	86
4.2. Процес Materiality Assessment	87
4.3. Матриця суттєвості (Materiality Matrix)	88
4.4. Подвійна суттєвість (Double Materiality)	88
5. Практичні дилеми балансування інтересів стейкхолдерів	90
5.1. Управлінські дилеми як невід'ємна складова стейкхолдерського підходу	90
5.2. Типові дилеми балансування інтересів стейкхолдерів	93
5.3. Балансування інтересів стейкхолдерів у сучасній управлінській практиці	95
ТЕМА 4. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ВІДПОВІДАЛЬНЕ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	100
1. Корпоративна соціальна відповідальність (CSR): сутність, концепції та основні напрями реалізації	101
1.1. Сутність та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності	101
1.2. Сучасні концепції та моделі корпоративної соціальної відповідальності	103
1.2.1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керролла	103
1.2.2. Роль стейкхолдерської концепції в еволюції корпоративної соціальної відповідальності	106
1.2.3. Стратегічна корпоративна соціальна відповідальність	106
1.2.4. Концепція Creating Shared Value (CSV): створення спільної цінності	108
2. Основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності	111
2.1. Корпоративна соціальна відповідальність у сфері управління персоналом	113
2.2. Корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії зі споживачами	115
2.3. Корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії з діловими партнерами та відповідальному управлінні ланцюгом створення вартості	119
2.4. Корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії з місцевими громадами	121
2.5. Корпоративна соціальна відповідальність у сфері екологічної відповідальності	124
2.6. Корпоративне управління	128
3. Сучасні виклики та проблеми корпоративної соціальної відповідальності	132
3.1. Декларативна корпоративна соціальна відповідальність: сутність, прояви та ризики	132
3.2. Greenwashing, Social Washing, Bluewashing та інші форми маніпулятивних практик	133
3.3. Протидія маніпулятивним практикам у сфері корпоративної соціальної відповідальності: сучасне регулювання Європейського Союзу	138

Тема / питання	Стор.
3.4. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності організацій	141
ТЕМА 5. ESG У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСУВАННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	144
1. Сутність ESG та його місце у системі соціальної відповідальності й сталого розвитку	145
1.1. Передумови виникнення та розвиток ESG-підходу	145
1.2. Взаємозв'язок соціальної відповідальності, CSR, сталого розвитку та ESG	146
1.3. ESG як управлінський, інвестиційний та регуляторний підхід	148
2. Роль держави у формуванні умов для розвитку ESG	150
2.1. Європейська інтеграція як передумова розвитку ESG в Україні	150
2.2. Державна політика та нормативно-правове забезпечення розвитку ESG в Україні	152
2.3. ESG як інструмент повоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності України	159
3. ESG у фінансовому секторі та доступ до міжнародного фінансування	162
3.1. Стале фінансування та еволюція сучасних підходів до інвестування	162
3.2. Роль міжнародних фінансових інституцій та банків у поширенні ESG-підходів	165
3.3. Інструменти сталого фінансування	168
4. Особливості впровадження ESG у діяльність організацій в сучасних українських умовах	170
4.1. Екологічний вимір ESG та пріоритетні напрями для українських організацій	170
4.2. Соціальний вимір ESG в умовах війни та повоєнного відновлення	174
4.3. Управлінський вимір ESG: корпоративне управління, комплаєнс та прозорість	176
4.4. Практичні підходи до впровадження ESG у діяльність організації	179
ТЕМА 6. СОЦІАЛЬНИЙ ВПЛИВ, ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	181
1. Соціальний вплив і методологія планування соціальних змін	182
1.1. Соціальний вплив: сутність та управлінське значення	182
1.2. Теорія змін як концептуальна основа планування соціального впливу	185
1.3. Аналіз проблеми як відправна точка створення соціального впливу	187
1.4. Інструменти аналізу проблем	189
1.5. Ланцюг результатів (Results Chain) у системі планування соціального впливу	197
2. Моніторинг та оцінювання соціального впливу	199
2.1. Моніторинг та оцінювання соціального впливу: сутність, призначення та місце в управлінні	199
2.2. Індикатори соціального впливу	202
2.3. Методи збору та аналізу даних для оцінювання соціального впливу	205
3. Комунікація соціального впливу та сталого розвитку	208
3.1. Роль комунікації у поширенні результатів соціального впливу	208
3.2. Комунікація сталого розвитку та сучасні практики звітності	212
3.3. Communication for Development (C4D) як інструмент соціальних змін та відновлення	216

ВСТУП

Соціальна відповідальність у сучасному суспільстві є невід'ємною складовою діяльності держави, бізнесу, міжнародних організацій, територіальних громад, інституцій громадянського суспільства та окремої людини. Глобальні економічні, соціальні й екологічні виклики, зростання взаємозалежності між різними суспільними суб'єктами, необхідність досягнення Цілей сталого розвитку посилюють вимоги до якості рішень та відповідальності за їхні наслідки. Для України ці питання набувають особливого значення в умовах війни, європейської інтеграції та майбутнього повоєнного відновлення, яке потребуватиме не лише значних ресурсів, а й нової якості управління, партнерства та суспільної взаємодії.

Сучасне розуміння соціальної відповідальності передбачає здатність суб'єктів усвідомлювати вплив власних рішень і діяльності на суспільство та довкілля, враховувати інтереси заінтересованих сторін, діяти відповідно до принципів етики, доброчесності, прозорості та підзвітності. Тому соціальна відповідальність безпосередньо пов'язана з тим, як приймаються рішення, чиї інтереси при цьому враховуються, які наслідки вони створюють і наскільки суб'єкт готовий відповідати за отримані результати та вплив.

Водночас проблематика соціальної відповідальності дедалі тісніше інтегрується у сучасні системи стратегічного та корпоративного управління, управління ризиками, інвестиційні процеси й фінансування сталого розвитку. Екологічні, соціальні та управлінські фактори враховуються під час оцінювання довгострокової стійкості організацій та інвестиційних рішень, а розвиток відповідального інвестування, зелених і соціальних облігацій, sustainability-linked інструментів та інших механізмів сталого фінансування демонструє зростання ролі фінансової системи у спрямуванні ресурсів на досягнення суспільно значущих цілей. Саме тому розуміння взаємозв'язку соціальної відповідальності, ESG, сталого розвитку та фінансування стає важливим елементом професійної підготовки сучасних фахівців.

Курс лекцій побудовано на поєднанні теоретичного осмислення соціальної відповідальності із сучасними підходами та інструментами її практичної реалізації. Логіка курсу передбачає поступовий перехід від розуміння соціальної відповідальності як складової сталого розвитку та глобального управління до аналізу принципів і етичних засад відповідальної поведінки та прийняття управлінських рішень. Наступним кроком є стейкхолдерський підхід, який дозволяє ідентифікувати заінтересовані сторони, оцінювати їхній вплив та інтереси, організовувати взаємодію і шукати баланс у ситуаціях, коли очікування різних груп суперечать одне одному.

Окрему увагу приділено корпоративній соціальній відповідальності та відповідальному веденню бізнесу, еволюції підходів від традиційних моделей KCB до стратегічної соціальної відповідальності, Creating Shared Value та Responsible Business Conduct. Продовженням цієї проблематики є розгляд ESG як складової стратегічного управління, управління ризиками, відповідального інвестування та сталого фінансування. Поряд із міжнародними тенденціями враховано європейське регуляторне середовище та український контекст, зокрема завдання європейської інтеграції й повоєнного відновлення.

Завершальний блок курсу присвячено соціальному впливу та його оцінюванню. Theory of Change, Results Chain, Results Framework, Results-Based Management, моніторинг та система індикаторів розглядаються як інструменти, що дозволяють перейти від намірів і задекларованих зобов'язань до визначення та оцінювання реальних результатів діяльності. Логічним продовженням є питання підзвітності та комунікації сталого розвитку, міжнародних стандартів звітності й Communication for Development. Таким чином, курс формує цілісну логіку відповідальної діяльності: від усвідомлення відповідальності та прийняття рішення - через взаємодію зі стейкхолдерами й реалізацію

відповідних практик - до оцінювання створених змін та їх достовірної комунікації.

Метою курсу лекцій є формування у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти системного розуміння соціальної відповідальності та здатності застосовувати її принципи й сучасний інструментарій у професійній діяльності. Важливим результатом вивчення освітнього компонента має стати не лише засвоєння відповідних концепцій, стандартів і моделей, а й розвиток здатності критично аналізувати складні професійні ситуації, оцінювати наслідки альтернативних рішень, працювати з інтересами різних стейкхолдерів, визначати й оцінювати соціальний вплив та аргументувати власну професійну позицію.

Курс має міждисциплінарний характер і призначений для здобувачів магістерського рівня різних освітніх програм. Його зміст поєднує проблематику сталого розвитку, етики й лідерства, стратегічного та корпоративного управління, публічного управління, міжнародних відносин, фінансів, маркетингу та комунікацій, соціальної роботи й оцінювання впливу. Такий підхід дає можливість розглядати спільні принципи соціальної відповідальності крізь призму різних професійних контекстів і застосовувати їх до вирішення конкретних управлінських та суспільних завдань.

Курс лекцій не передбачає пошуку універсальних відповідей на всі питання соціальної відповідальності. Значна частина сучасних професійних рішень приймається в умовах невизначеності, обмежених ресурсів, конфлікту інтересів і необхідності вибору між різними пріоритетами. Тому важливим завданням курсу є формування здатності бачити наслідки власних рішень, ставити запитання про те, на кого і як вони впливають, аргументовано визначати пріоритети та брати відповідальність за зроблений вибір.

Саме таке розуміння соціальної відповідальності покладено в основу представленого курсу лекцій.

ЛЕКЦІЯ 1

Тема 1. Соціальна відповідальність як парадигма сталого розвитку та глобального управління

Питання для розгляду:

1. Концептуальні підходи до розуміння соціальної відповідальності.
2. Еволюція концепції соціальної відповідальності.
3. Суб'єкти, об'єкти та рівні реалізації соціальної відповідальності.
4. Цілі сталого розвитку ООН як глобальна рамка соціальної відповідальності, публічної політики та відновлення України
 - 4.1. Від Цілей розвитку тисячоліття до Цілей сталого розвитку
 - 4.2. Цілі сталого розвитку як універсальна система соціальної відповідальності
 - 4.3. Інтеграція Цілей сталого розвитку у діяльність різних суб'єктів соціальної відповідальності
5. Практика соціальної відповідальності: міжнародний досвід інтеграції Цілей сталого розвитку (кейси)

Мета лекції

Сформувані цілісне уявлення про соціальну відповідальність як сучасну парадигму сталого розвитку та принцип управління суспільним розвитком; розкрити сутність і еволюцію концепції соціальної відповідальності, визначити її суб'єктів, об'єкти та рівні реалізації; охарактеризувати взаємозв'язок соціальної відповідальності й Цілей сталого розвитку ООН як універсальної рамки формування державної політики, стратегій розвитку організацій та міжсекторальної взаємодії.

Після опрацювання матеріалу лекції здобувачі освіти повинні вміти:

- пояснювати сутність соціальної відповідальності та обґрунтовувати її значення як сучасної парадигми сталого розвитку й управління;
- аналізувати еволюцію концепції соціальної відповідальності від благодійності та філантропії до стратегічного управління впливами;
- визначати суб'єктів, об'єкти та рівні реалізації соціальної відповідальності й характеризувати особливості їх взаємодії;
- інтерпретувати взаємозв'язок соціальної відповідальності, сталого розвитку та Цілей сталого розвитку ООН;
- пояснювати роль Цілей сталого розвитку як універсальної рамки для формування стратегій розвитку держав, організацій, територіальних громад та інших суспільних інституцій;
- застосовувати концепцію соціальної відповідальності для аналізу сучасних суспільних викликів і управлінських рішень.

У XXI столітті соціальна відповідальність перестала бути поняттям, що асоціюється виключно з благодійністю, корпоративними соціальними програмами чи добровільною допомогою суспільству. Сьогодні вона дедалі більше визначає принципи функціонування держав, міжнародних організацій, бізнесу, закладів освіти, громадянського суспільства та інших інституцій. Питання соціальної відповідальності інтегруються у стратегічне управління, міжнародну політику, регулювання фінансових ринків, міжнародну торгівлю, екологічну політику та процеси повоєнного відновлення держав.

Такі зміни не є випадковими. Глобалізація, кліматичні зміни, поглиблення соціальної нерівності, стрімкий технологічний розвиток, демографічні трансформації, воєнні конфлікти та інші глобальні виклики продемонстрували обмеженість традиційних моделей розвитку, що тривалий час ґрунтувалися переважно на показниках економічного зростання. У сучасних умовах ефективність діяльності організацій та держав оцінюється не лише за економічними результатами, а й за їхнім впливом на суспільство, довкілля,

права людини та майбутні покоління.

Саме тому соціальна відповідальність поступово трансформувалася із добровільної практики окремих організацій у комплексний підхід до прийняття управлінських рішень. Вона стала одним із ключових принципів сучасного врядування (governance), що визначає взаємодію між державою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними організаціями у процесі досягнення цілей сталого розвитку.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для України. Повномасштабна війна суттєво змінила підходи до державного управління, діяльності бізнесу та розвитку громад. Водночас процес європейської інтеграції передбачає не лише гармонізацію законодавства, а й поступове впровадження сучасних принципів відповідального управління, прозорості, підзвітності, екологічної та соціальної відповідальності відповідно до стандартів Європейського Союзу. Таким чином, соціальна відповідальність стає важливим інструментом не лише сталого розвитку, але й післявоєнного відновлення України та її інтеграції до європейського політичного, економічного й правового простору.

Водночас виникає закономірне запитання: **чому поняття, яке ще кілька десятиліть тому переважно асоціювалося із корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу, сьогодні використовується для характеристики діяльності міжнародних організацій, держав, органів публічної влади, університетів, громад та інших інституцій?** Відповідь полягає в тому, що соціальна відповідальність перестала бути окремою функцією чи напрямом діяльності організації. Вона поступово перетворилася на нову парадигму управління, яка визначає принципи прийняття рішень, взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

Саме тому у межах цієї лекції соціальна відповідальність розглядатиметься не лише як окрема управлінська концепція, а як сучасна система цінностей і принципів, що визначає взаємодію різних суб'єктів суспільного розвитку, лежить в основі Цілей сталого розвитку ООН і формує сучасні підходи до управління, партнерства та забезпечення суспільного добробуту. Питання міжнародних стандартів, ініціатив та нормативного регулювання соціальної відповідальності буде детально розглянуто в окремій темі курсу.

1. Концептуальні підходи до розуміння соціальної відповідальності

Поняття **«соціальна відповідальність»** поєднує дві змістовно складні категорії — «відповідальність» і «соціальний». Їх уточнення є необхідним, оскільки соціальну відповідальність нерідко помилково зводять до благодійності, соціальної допомоги або окремих добровільних ініціатив бізнесу. Насправді її зміст значно ширший: він охоплює усвідомлення суб'єктом наслідків власних рішень і діяльності для інших людей, суспільства та довкілля, готовність діяти відповідно до певних норм і цінностей, а також звітувати за отримані результати.

Відповідальність як наукова категорія

У найбільш загальному розумінні **відповідальність** характеризує зв'язок між суб'єктом, його рішеннями чи діями та їхніми наслідками. Вона передбачає, що суб'єкт здатний усвідомлювати значення власної поведінки, співвідносити її з певними вимогами, нормами або цінностями, передбачати можливі наслідки та відповідати за зроблений вибір.

У науковій літературі відповідальність розглядається у двох взаємопов'язаних значеннях. Перше має **перспективний характер** і стосується обов'язків суб'єкта: що він повинен зробити, яких принципів дотримуватися, яких наслідків не допустити. Друге має **ретроспективний характер** і означає підзвітність за вже прийняті рішення, вчинені дії або бездіяльність та їхні наслідки. Тому бути відповідальним означає не лише виконувати певні обов'язки, а й бути готовим пояснити та обґрунтувати свої рішення, прийняти їх оцінювання і, за потреби, вжити заходів для виправлення заподіяної шкоди.

У сучасній філософії відповідальність також розмежовують як приписування певної дії суб'єкту та як підзвітність суб'єкта за цю дію перед іншими.

Філософське осмислення відповідальності пов'язане насамперед із питаннями свободи вибору, усвідомленості дій, морального обов'язку та наслідків поведінки. В «Нікомаховій етиці» Арістотель не використовував сучасного терміна «соціальна відповідальність», проте заклав важливі передумови для його розуміння. Він розрізняв добровільні та недобровільні вчинки й пов'язував моральне схвалення або осуд із тим, чи діяла людина за власним вибором, чи усвідомлювала обставини вчинку та чи перебувало джерело дії в ній самій. Отже, уже в античній етиці простежуються дві базові умови відповідальності — **можливість контролювати власну поведінку та усвідомлення характеру здійснюваної дії**.

У деонтологічній етиці Іммануїла Канта відповідальність пов'язана з моральним обов'язком, автономією волі та здатністю людини керуватися не лише власними бажаннями чи ситуативною вигодою, а принципами, які можуть мати універсальне значення. Людина є моральним суб'єктом тому, що здатна самостійно визнавати обов'язковість морального закону і співвідносити з ним свою поведінку. Кантівський підхід важливий для сучасного розуміння відповідальності, оскільки підкреслює: моральна цінність дії визначається не тільки її результатом, а й принципами, мотивами та повагою до гідності інших людей.

У XX столітті зміст відповідальності суттєво розширив Ганс Йонас. У праці *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age* він обґрунтував необхідність нової етики, здатної враховувати масштаби й віддалені наслідки людської діяльності в умовах технологічного розвитку. Традиційна етика переважно зосереджувалася на безпосередніх відносинах між людьми та наслідках, які проявлялися в теперішньому часі. Натомість сучасні технології створили можливість рішень, наслідки яких можуть бути глобальними, незворотними й поширюватися на майбутні покоління та природне середовище. Тому відповідальність, за Йонасом, має бути спрямована не лише на оцінювання вже вчиненого, а й на запобігання майбутній шкоді та збереження умов для подальшого існування людства.

У правовому підході відповідальність набуває формалізованого характеру. Вона виникає у зв'язку з установленими нормами, правами та обов'язками й передбачає визначені законом наслідки за їх порушення. Правова відповідальність ґрунтується на можливості встановити суб'єкта дії, факт порушення, причинний зв'язок між поведінкою та наслідками, а також застосувати передбачені санкції або засоби відновлення порушених прав. Водночас соціальна відповідальність не тотожна юридичній. Дотримання закону є її необхідною основою, але не вичерпує її змісту: рішення може формально відповідати законодавству, однак створювати несправедливі, небезпечні чи суспільно неприйнятні наслідки.

Соціологічний підхід переносить увагу з окремого вчинку на взаємозв'язок людини із суспільством, соціальними групами та інститутами. Поведінка суб'єкта формується і реалізується не ізольовано, а в системі соціальних норм, ролей, очікувань і відносин. Еміль Дюркгайм розглядав соціальні факти як способи дії, мислення і почуттів, що існують поза окремою людиною та впливають на її поведінку. Такий підхід дає змогу побачити відповідальність не тільки як особисту моральну якість, а й як елемент суспільного порядку, взаємної довіри та виконання соціальних ролей.

В управлінському підході відповідальність пов'язується з повноваженнями, прийняттям рішень, оцінюванням ризиків, підзвітністю та наслідками діяльності організації. Керівник або організація відповідають не лише за виконання визначених завдань, а й за те, яким способом досягнуто результату, чиї інтереси були враховані, які ризики виникли та який вплив здійснено на працівників, споживачів, партнерів, громади й довкілля. Саме тому в сучасному управлінні відповідальність дедалі частіше інтегрується у стратегію, політику, процедури належної обачності, взаємодію зі

стейхолдерами та оцінювання впливу.

Отже, узагальнення філософського, правового, соціологічного та управлінського підходів дає змогу визначити **відповідальність** як усвідомлений зв'язок суб'єкта з його рішеннями, діями або бездіяльністю та їхніми наслідками, що передбачає наявність певних обов'язків, можливість вибору, урахування встановлених норм і цінностей, готовність обґрунтовувати свою поведінку й відповідати за її результати. У цьому визначенні поєднано моральний вимір добровільності й усвідомленості дії, представлений у працях Арістотеля; ідеї обов'язку, автономії та універсальності моральних принципів І. Канта; орієнтацію на довгострокові наслідки, довкілля і майбутні покоління Г. Йонаса; а також сучасне управлінське розуміння підзвітності за вплив рішень і діяльності.

Зміст поняття «соціальний»

Для правильного розуміння соціальної відповідальності важливо уточнити зміст слова **«соціальний»**. У повсякденному мовленні його часто пов'язують переважно із соціальним захистом, допомогою вразливим групам, благодійністю або реалізацією окремих соціальних програм. Таке трактування є надто вузьким.

У суспільних науках поняття «соціальний» стосується суспільства, відносин між людьми, взаємодії соціальних груп, організацій та інститутів, а також норм і цінностей, які регулюють цю взаємодію. Воно характеризує не окрему сферу діяльності поряд з економікою чи політикою, а суспільний контекст, у якому відбуваються людські дії та виявляються їхні наслідки. Соціальними є не лише програми допомоги або соціального захисту, а й трудові відносини, управлінські рішення, виробництво, споживання, використання технологій, діяльність державних установ, взаємодія бізнесу з громадами та багато інших процесів, оскільки всі вони впливають на людей і суспільні відносини.

Отже, у словосполученні **«соціальна відповідальність»** прикметник «соціальна» не звужує відповідальність до соціальної політики чи благодійності. Навпаки, він указує на її **суспільну спрямованість**: суб'єкт має враховувати, як його рішення і діяльність впливають на інших людей, соціальні групи, інститути, суспільство загалом та умови його розвитку. Водночас сучасне розуміння суспільного добробуту нерозривно пов'язане зі станом довкілля, тому екологічні наслідки також входять до сфери соціальної відповідальності.

Поняття соціальної відповідальності

Поєднання розглянутих категорій дає підстави визначати соціальну відповідальність як особливий тип відповідальності суб'єкта за вплив його рішень і діяльності на суспільство та довкілля.

Найбільш системне міжнародне визначення цього поняття містить стандарт **ISO 26000:2010 «Настанова щодо соціальної відповідальності»**. У ньому соціальна відповідальність визначається стосовно організації як її відповідальність за вплив рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору й етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрована в діяльність організації і реалізується в її відносинах. Стандарт призначений для організацій усіх типів, незалежно від їхнього розміру, форми власності або місця діяльності; він розглядає дотримання закону як фундаментальний обов'язок, але водночас орієнтує організації на ширше врахування суспільних та екологічних наслідків.

Визначення ISO 26000 є принципово важливим, оскільки зміщує акцент із окремих добродійних заходів на **вплив основної діяльності**. Соціально відповідальною є не та організація, яка лише фінансує суспільно корисні проекти, а та, яка прозоро й етично приймає рішення, дотримується прав людини, забезпечує гідні трудові практики, відповідально взаємодіє зі споживачами й громадами, запобігає шкоді довкіллю та інтегрує ці принципи у свою систему управління.

Водночас ISO 26000 визначає соціальну відповідальність передусім на рівні

організацій. Для цілей цієї дисципліни поняття доцільно розглядати ширше, оскільки суб'єктами соціальної відповідальності можуть бути не лише підприємства чи установи, а й окремі особи, органи державної влади та місцевого самоврядування, територіальні громади, громадські об'єднання, заклади освіти, міжнародні організації та інші учасники суспільних відносин.

З урахуванням класичних етичних концепцій відповідальності (Арістотель, І. Кант), етики відповідальності за майбутнє (Г. Йонас), соціологічного розуміння суспільної зумовленості поведінки (Е. Дюркгайм) та положень ISO 26000 соціальну відповідальність пропонується визначати як:

усвідомлену готовність і практичну здатність суб'єкта враховувати економічні, соціальні та екологічні наслідки власних рішень і діяльності для заінтересованих сторін, суспільства, довкілля та майбутніх поколінь; діяти відповідно до правових норм, етичних принципів і суспільних цінностей; запобігати негативному впливу, сприяти суспільному добробуту і сталому розвитку та бути підзвітним за результати своєї діяльності.

Це визначення поєднує кілька взаємопов'язаних складових. **Усвідомленість** означає здатність розуміти характер дії та передбачати її можливі наслідки. **Готовність** указує на прийняття суб'єктом відповідних обов'язків, а **практична здатність** — на наявність механізмів, ресурсів і повноважень для їх реалізації. **Урахування впливу** переносить увагу з намірів суб'єкта на реальні або потенційні результати його діяльності. **Запобігання негативним наслідкам** підкреслює перспективний характер відповідальності: її завданням є не лише реагування на вже заподіяну шкоду, а й своєчасне виявлення та мінімізація ризиків. **Підзвітність** означає готовність пояснювати рішення, відкрито повідомляти про результати та вживати коригувальних заходів.

Ключові ознаки сучасного розуміння соціальної відповідальності

Сучасна соціальна відповідальність характеризується такими основними ознаками:

1. **Відповідальність за вплив, а не лише за наміри.** Оцінюється не тільки те, якої мети прагнув суб'єкт, а й те, до яких реальних або потенційних наслідків призвели його рішення, діяльність чи бездіяльність.

2. **Поєднання економічного, соціального та екологічного вимірів.** Відповідальне рішення має враховувати не один із цих аспектів ізольовано, а їхній взаємозв'язок і можливі суперечності.

3. **Орієнтація на заінтересовані сторони.** Суб'єкт повинен враховувати права, потреби та обґрунтовані очікування тих, на кого впливають його рішення, а не керуватися лише власними інтересами.

4. **Поєднання правових та етичних засад.** Дотримання законодавства є обов'язковим мінімумом, проте соціальна відповідальність передбачає також дотримання етичних принципів і міжнародних норм поведінки.

5. **Превентивний характер.** Відповідальність полягає не лише в усуненні наслідків уже заподіяної шкоди, а передусім у виявленні ризиків, запобіганні негативному впливу та застосуванні належної обачності.

6. **Довгострокова орієнтація.** Під час прийняття рішень враховуються не лише негайні результати, а й віддалені наслідки для суспільства, довкілля та майбутніх поколінь, що відповідає етиці відповідальності Г. Йонаса.

7. **Інтегрованість у діяльність і систему управління.** Соціальна відповідальність не повинна існувати як сукупність разових заходів, відокремлених від основної діяльності. Вона має втілюватися у стратегії, політиках, процедурах, управлінських рішеннях і відносинах суб'єкта з іншими учасниками суспільства.

8. **Прозорість і підзвітність.** Суб'єкт має бути готовим відкрито пояснювати свої рішення, повідомляти про вплив і результати діяльності, визнавати проблеми та здійснювати коригувальні дії.

9. Зв'язок зі сталим розвитком. Кінцевою орієнтацією соціально відповідальної поведінки є не лише виконання окремих зобов'язань, а сприяння суспільному добробуту, збереженню довкілля та збалансованому розвитку в довгостроковій перспективі. ISO 26000 прямо визначає сприяння сталому розвитку як одну з ключових цілей соціальної відповідальності.

Отже, соціальна відповідальність є не окремим видом благодійної чи соціальної діяльності, а загальним принципом прийняття рішень і взаємодії із суспільством. Вона поєднує обов'язок діяти відповідно до норм і цінностей, відповідальність за фактичні наслідки діяльності, превентивне управління ризиками, урахування інтересів заінтересованих сторін та орієнтацію на сталий розвиток. Її сучасне розуміння стало результатом тривалого розширення меж відповідальності — від особистої моральної відповідальності за окремий добровільний вчинок до відповідальності різних суспільних суб'єктів за системний, довгостроковий і глобальний вплив. Саме еволюція цього розуміння буде розглянута в наступному підпункті.

Основні джерела, використані для питання

1. Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Book III, Book V. Translated by W. D. Ross.
2. Kant I. *Groundwork of the Metaphysics of Morals*.
3. Jonas H. *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. Chicago: University of Chicago Press, 1984. DOI: 10.7208/chicago/9780226850337.
4. Durkheim E. *The Rules of Sociological Method*.
5. ISO 26000:2010. *Guidance on Social Responsibility*. Geneva: International Organization for Standardization, 2010.
6. Talbert M. Moral Responsibility. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. 2024.

2. Еволюція концепції соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність не виникла як завершена концепція. Її сучасне розуміння сформувалося поступово під впливом економічних, соціальних, політичних і технологічних змін, що відбувалися у світі протягом останніх двох століть. На різних етапах розвитку суспільства змінювалися очікування щодо ролі бізнесу, держави, громадських організацій та окремої людини, а разом із ними — і уявлення про те, що означає бути відповідальним.

Сучасна концепція соціальної відповідальності істотно відрізняється від перших підходів, які існували на початку XX століття. Якщо раніше відповідальна поведінка переважно асоціювалася з добровільною благодійністю або особистою доброчинністю, то сьогодні вона розглядається як невід'ємний елемент стратегічного управління, що охоплює всі напрями діяльності організації та її взаємодію із суспільством.

Еволюція концепції соціальної відповідальності відображає насамперед розширення відповіді на три ключові питання:

- **Хто є суб'єктом соціальної відповідальності?**
- **Перед ким виникає відповідальність?**
- **За що саме несе відповідальність суб'єкт?**

Якщо на початкових етапах основна увага приділялася моральному вибору окремої людини або добровільній допомозі суспільству, то сучасне розуміння охоплює відповідальність різних суб'єктів — бізнесу, держави, громадських і міжнародних організацій — за економічні, соціальні та екологічні наслідки їхньої діяльності.

Основні етапи розвитку концепції соціальної відповідальності наведено в табл. 1.1.

Еволюція концепції соціальної відповідальності свідчить про поступове розширення змісту відповідальної поведінки. Перший етап характеризувався переважанням філантропічного підходу, за якого соціальна відповідальність розглядалася як добровільна допомога суспільству. Благодійність, підтримка освіти,

культури, охорони здоров'я або місцевих громад сприймалися як прояв особистої доброчесності власників підприємств, а не як обов'язкова складова господарської діяльності. У цей період відповідальність існувала переважно поза межами основного бізнес-процесу.

Таблиця 1.1

Еволюція концепції соціальної відповідальності

Історичний етап	Характерні риси	Домінуюча ідея
Філантропічний підхід (до середини XX ст.)	Благодійність, меценатство, добровільна підтримка суспільних потреб	Соціальна відповідальність розглядається як добровільний прояв доброї волі після досягнення економічного успіху
Соціальні обов'язки бізнесу (1950–1960-ті рр.)	Формується уявлення про те, що бізнес має певні обов'язки перед суспільством, а не лише перед власниками	Відповідальність виходить за межі благодійності та починає пов'язуватися з процесом управління
Корпоративна соціальна відповідальність (1970–1980-ті рр.)	Відповідальність охоплює економічні, правові, етичні та добровільні аспекти діяльності підприємства	Соціальна відповідальність стає складовою управління організацією
Стейкхолдерський підхід (1980–1990-ті рр.)	Організація враховує інтереси всіх заінтересованих сторін	Ефективність діяльності оцінюється з урахуванням її впливу на різні групи стейкхолдерів
Соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку (1990–2000-ті рр.)	Інтеграція економічних, соціальних та екологічних цілей	Відповідальність поширюється на довгострокові наслідки діяльності та майбутні покоління
Стратегічне управління відповідальністю (з 2010-х рр. до сьогодні)	Інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему корпоративного управління, управління ризиками, ESG, належну обачність, взаємодію зі стейкхолдерами	Соціальна відповідальність стає складовою стратегії розвитку організації та управління її впливами

Середина XX століття стала переломним етапом у розвитку концепції. Після Другої світової війни значно посилилася роль великих корпорацій у суспільному житті, що зумовило зростання очікувань щодо їхнього впливу на зайнятість, добробут населення, розвиток територій і якість життя. Саме тоді виникла ідея, що діяльність підприємств повинна оцінюватися не лише за фінансовими результатами, а й за її суспільними наслідками. Благодійність поступово перестала бути єдиною формою прояву соціальної відповідальності.

Подальший розвиток концепції був пов'язаний із розширенням кола питань, за які організація має нести відповідальність. До економічних результатів діяльності додалися вимоги щодо дотримання законодавства, етичних норм, поваги до прав людини, належних умов праці, захисту прав споживачів та мінімізації негативного впливу на довкілля. Соціальна відповідальність почала розглядатися як системний підхід до управління організацією, а не як сукупність окремих соціальних ініціатив.

Наступним важливим етапом стало формування стейкхолдерського підходу. Якщо раніше основна увага приділялася власникам підприємства, то поступово стало очевидним, що діяльність будь-якої організації впливає на значно ширше коло учасників суспільних відносин. Працівники, споживачі, постачальники, місцеві громади, органи влади, громадські організації та інші заінтересовані сторони стали розглядатися як повноправні учасники процесу створення цінності. Відповідно, соціально відповідальне

управління почало передбачати постійний діалог із цими групами та врахування їхніх законних інтересів.

Наприкінці XX століття суттєвий вплив на розвиток концепції справила поява ідей сталого розвитку. Прийняття доповіді «**Our Common Future**» (1987 р.) та подальший розвиток міжнародної екологічної політики змінили саме розуміння відповідальності. До традиційних економічних і соціальних аспектів додався екологічний вимір, а також принцип відповідальності перед майбутніми поколіннями. Відтепер ефективність діяльності організації почала оцінюватися не лише за поточними результатами, а й за її довгостроковим впливом на суспільство й довкілля.

У XXI столітті концепція соціальної відповідальності перейшла на якісно новий рівень розвитку. Міжнародні стандарти, зокрема **ISO 26000**, **Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств**, **Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини**, а також поширення ESG-підходів сприяли переходу від декларативного розуміння відповідальності до її інтеграції у систему управління організацією. Соціальна відповідальність дедалі більше пов'язується з управлінням ризиками, належною обачністю (*due diligence*), прозорістю, підзвітністю, взаємодією зі стейкхолдерами та оцінюванням реального впливу діяльності.

Таким чином, еволюція концепції соціальної відповідальності демонструє поступовий перехід **від добровільної благодійності до стратегічного управління впливами**. Якщо на початкових етапах відповідальність сприймалася як додаткова діяльність, що реалізовувалася після досягнення економічного успіху, то сучасний підхід розглядає її як один із фундаментальних принципів функціонування організації. Соціальна відповідальність більше не є окремим напрямом діяльності — вона інтегрується у процеси прийняття управлінських рішень, визначає характер взаємодії із заінтересованими сторонами та стає важливою умовою забезпечення довгострокової стійкості й конкурентоспроможності.

3. Суб'єкти, об'єкти та рівні реалізації соціальної відповідальності

Сучасне розуміння соціальної відповідальності виходить за межі окремих організацій чи секторів економіки. Вона є універсальним принципом функціонування суспільства, що визначає характер взаємодії між різними соціальними суб'єктами, їхніми правами, обов'язками та відповідальністю за наслідки власної діяльності. Саме тому соціальну відповідальність доцільно розглядати як багаторівневу систему взаємопов'язаних відносин, у межах якої кожен суб'єкт виконує власну роль і несе відповідальність перед суспільством та заінтересованими сторонами.

На відміну від традиційного підходу, який здебільшого пов'язує соціальну відповідальність із діяльністю бізнесу, сучасна концепція охоплює значно ширше коло суб'єктів. Соціально відповідальна поведінка очікується не лише від підприємств, а й від держави, органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій, громадських об'єднань, закладів освіти, медіа та окремих громадян. Кожен із цих суб'єктів здійснює різний вплив на суспільний розвиток, а тому має власну сферу відповідальності.

Водночас соціальна відповідальність не обмежується лише виконанням законодавчих вимог. Вона передбачає усвідомлення наслідків власних рішень, готовність враховувати інтереси інших, діяти відкрито, доброчесно та орієнтуватися на довгострокове суспільне благо. Саме така логіка закладена у міжнародних документах, присвячених сталому розвитку, належному врядуванню, захисту прав людини та принципам відповідального управління.

Для системного розуміння концепції важливо визначити, хто є суб'єктами соціальної відповідальності, у чому полягає їхня відповідальність та перед ким вона реалізується (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні суб'єкти соціальної відповідальності

Суб'єкт	Основні напрями відповідальності	Ключові стейкхолдери	Приклади реалізації
Особа	Дотримання прав інших людей, відповідальна поведінка, участь у житті суспільства	Родина, громада, роботодавці, держава	Волонтерська діяльність, сплата податків, відповідальне споживання, екологічно свідоме поведінка
Бізнес	Етичне ведення діяльності, забезпечення гідних умов праці, виробництво безпечної продукції, мінімізація негативних соціальних та екологічних впливів	Працівники, споживачі, інвестори, постачальники, громади, держава	Корпоративна соціальна відповідальність, ESG-практики, відповідальні ланцюги постачання
Органи державної влади	Законність, підзвітність, захист прав людини, ефективне використання публічних ресурсів	Громадяни, бізнес, міжнародні партнери	Електронне урядування, відкриті дані, антикорупційна політика
Органи місцевого самоврядування	Забезпечення розвитку громади, якісні публічні послуги, участь громадян у прийнятті рішень	Територіальна громада, бізнес, громадські організації	Партисипативний бюджет, громадські консультації, програми місцевого розвитку
Громадські організації	Представництво суспільних інтересів, громадський контроль, адвокація, реалізація соціальних проектів	Громади, органи влади, донори, цільові групи	Волонтерські програми, моніторинг політик, інформаційні кампанії
Міжнародні організації	Підтримка миру, прав людини, сталого розвитку, міжнародного співробітництва	Держави, уряди, міжнародні партнери, громадяни	Гуманітарні програми, програми розвитку, технічна допомога
Заклади освіти та науки	Формування людського капіталу, академічна доброчесність, розвиток громад, створення суспільно значущих знань	Здобувачі освіти, працівники, роботодавці, громади, держава	Освітні та просвітницькі проекти, волонтерство, соціальні дослідження, академічна доброчесність
Медіа	Достовірне інформування, дотримання журналістських стандартів, протидія дезінформації	Аудиторія, держава, громадянське суспільство	Фактчекінг, суспільно важливі інформаційні кампанії, просвітницькі проекти

Представлена класифікація демонструє, що кожен суб'єкт соціальної відповідальності виконує специфічні функції, однак усіх їх об'єднує спільний принцип — орієнтація на досягнення суспільно значущого результату із врахуванням інтересів тих, на кого впливають прийняті рішення. Відмінність полягає не в наявності чи відсутності соціальної відповідальності, а у формах її реалізації, інструментах та масштабі впливу.

Важливою складовою концепції є визначення об'єкта соціальної відповідальності. Якщо суб'єкт відповідає на запитання **«хто здійснює соціально відповідальну діяльність?»**, то об'єкт визначає **«на що спрямована ця відповідальність?»**.

Об'єктами соціальної відповідальності є суспільні відносини, права та законні інтереси людини, добробут громад, стан навколишнього природного середовища, ефективність використання економічних ресурсів, якість публічного управління, соціальна згуртованість, довіра між інституціями та сталий розвиток суспільства загалом. Таким чином, соціальна відповідальність завжди спрямована не лише на забезпечення поточних результатів діяльності, а й на формування позитивного довгострокового впливу.

Не менш важливим є розуміння того, що соціальна відповідальність реалізується

одночасно на кількох взаємопов'язаних рівнях.

Індивідуальний рівень пов'язаний із відповідальністю окремої людини за власні рішення, поведінку, професійну етику, громадянську активність та ставлення до інших членів суспільства.

Організаційний рівень охоплює діяльність підприємств, установ, організацій, закладів освіти, громадських об'єднань та інших інституцій, які інтегрують принципи соціальної відповідальності у свою діяльність, систему управління та взаємодію зі стейкхолдерами.

Територіальний рівень характеризує відповідальність органів місцевого самоврядування, місцевого бізнесу, громадських організацій та мешканців за сталий розвиток територіальних громад, ефективне використання місцевих ресурсів і формування комфортного середовища для життя.

Національний рівень пов'язаний із відповідальністю держави за формування політики сталого розвитку, забезпечення верховенства права, соціальної справедливості, економічної стабільності та належної якості публічного управління.

Глобальний рівень передбачає відповідальність міжнародної спільноти за вирішення проблем, що виходять за межі окремих держав: зміна клімату, міжнародна безпека, міграційні процеси, боротьба з бідністю, захист прав людини, досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

У сучасному світі ці рівні не існують ізольовано. Рішення, прийняті окремою людиною або організацією, можуть впливати на розвиток громади, держави чи навіть міжнародної спільноти. Так само міжнародні стандарти, державна політика або діяльність глобальних інституцій визначають умови, у яких функціонують організації та окремі громадяни. Саме тому соціальна відповідальність дедалі більше розглядається як інтегрована система взаємної відповідальності та партнерства між усіма учасниками суспільних відносин.

Отже, соціальна відповідальність є багаторівневою характеристикою сучасного суспільства, що охоплює різноманітних суб'єктів, об'єкти та форми реалізації. Незалежно від масштабу діяльності чи правового статусу суб'єкта, її зміст полягає у здатності приймати рішення з урахуванням їхніх соціальних, економічних та екологічних наслідків, діяти доброчесно, прозоро та орієнтуватися на забезпечення довгострокового суспільного блага. Саме такий підхід створює методологічне підґрунтя для подальшого вивчення окремих моделей і практик соціальної відповідальності у діяльності держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних організацій.

4. Цілі сталого розвитку ООН як глобальна рамка соціальної відповідальності, публічної політики та відновлення України

4.1. Від Цілей розвитку тисячоліття до Цілей сталого розвитку

На початку XXI століття міжнародне співтовариство остаточно усвідомило, що традиційні підходи до економічного розвитку вже не здатні забезпечити довгострокове благополуччя людства. Попри стрімке зростання світової економіки, глобалізацію, технологічний прогрес і розширення міжнародної співпраці, світ зіткнувся з комплексом взаємопов'язаних викликів, серед яких збереження бідності, соціальна нерівність, деградація довкілля, зміна клімату, дефіцит природних ресурсів, демографічні зміни, міграційні процеси та зростання міжнародної нестабільності. Очевидним стало те, що економічне зростання саме по собі не гарантує підвищення якості життя, якщо воно не супроводжується соціальною справедливістю, ефективним врядуванням і відповідальним використанням природних ресурсів.

Першою масштабною спробою сформувати спільний міжнародний порядок денний стали **Цілі розвитку тисячоліття (Millennium Development Goals, MDGs)**, ухвалені державами-членами Організації Об'єднаних Націй у 2000 році. Вони визначили вісім

ключових глобальних пріоритетів, серед яких подолання крайньої бідності та голоду, забезпечення загальної початкової освіти, досягнення гендерної рівності, зниження дитячої смертності, покращення охорони здоров'я матерів, боротьба з ВІЛ/СНІДом та іншими захворюваннями, забезпечення екологічної сталості й розвиток глобального партнерства.

Реалізація Цілей розвитку тисячоліття стала важливим етапом міжнародного співробітництва. Вони сприяли мобілізації ресурсів, концентрації міжнародної допомоги та формуванню спільних індикаторів оцінювання розвитку. Водночас до завершення їхнього терміну дії стало очевидно, що запропонована модель має низку обмежень. Передусім вона була зорієнтована переважно на країни, що розвиваються, значною мірою акцентувала увагу на соціальних проблемах і недостатньо враховувала екологічний вимір, інституційну спроможність держав, питання відповідального врядування та роль бізнесу, громадянського суспільства і місцевих громад у досягненні глобальних цілей.

Саме тому міжнародне співтовариство розпочало розроблення нової універсальної моделі розвитку, яка мала б охоплювати всі країни незалежно від рівня їхнього економічного розвитку та поєднувати економічний, соціальний, екологічний та інституційний виміри розвитку. Результатом цієї роботи стало ухвалення у вересні 2015 року на Саміті ООН зі сталого розвитку документа **«Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» (Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development)**.

Центральним елементом Порядку денного стали **17 Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs)** та 169 конкретних завдань, що утворюють комплексну систему глобальних орієнтирів розвитку. На відміну від Цілей розвитку тисячоліття, новий порядок денний був сформований як універсальна модель відповідального розвитку для всіх держав, незалежно від рівня їхнього добробуту, політичної системи чи географічного розташування.

Поява Цілей сталого розвитку означала суттєву зміну самого розуміння розвитку. Якщо раніше він здебільшого асоціювався зі зростанням економічних показників або вирішенням окремих соціальних проблем, то сучасний підхід виходить із необхідності забезпечення збалансованого розвитку, у межах якого економічний прогрес, соціальна справедливість, захист довкілля та ефективне врядування розглядаються як взаємозалежні складові єдиної системи.

Саме в цьому контексті соціальна відповідальність набуває нового змісту. Вона перестає бути характеристикою окремих організацій або добровільною практикою соціальної підтримки й перетворюється на універсальний принцип прийняття рішень усіма суб'єктами суспільного розвитку. Досягнення Цілей сталого розвитку є неможливим без відповідальної поведінки держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу, міжнародних організацій, закладів освіти, громадських об'єднань та окремих громадян. Таким чином, ЦСР не лише визначають стратегічні пріоритети світового розвитку, а й формують сучасну модель соціальної відповідальності, у якій кожен суб'єкт усвідомлює власний внесок у досягнення спільного результату.

4.2. Цілі сталого розвитку як універсальна система соціальної відповідальності

Ухвалення Цілей сталого розвитку стало не лише продовженням міжнародних зусиль щодо подолання глобальних викликів, а й якісною зміною підходу до розуміння розвитку та соціальної відповідальності. Якщо раніше соціальна відповідальність нерідко сприймалася як сукупність окремих добровільних ініціатив або соціальних проєктів, то сучасний підхід розглядає її як невід'ємний принцип прийняття управлінських рішень на всіх рівнях — від окремої організації до міжнародної спільноти.

У цьому контексті Цілі сталого розвитку виступають універсальною рамкою, що

визначає стратегічні орієнтири для діяльності держав, органів місцевого самоврядування, бізнесу, міжнародних організацій, громадянського суспільства, закладів освіти та окремих громадян. Їх призначення полягає не лише у формулюванні бажаних результатів розвитку, а й у створенні спільної мови та єдиної системи пріоритетів, які дозволяють координувати дії різних суб'єктів задля досягнення суспільно значущих цілей.

Саме тому Цілі сталого розвитку дедалі частіше називають **глобальною архітектурою відповідальності**. Вони визначають не лише те, яких результатів прагне міжнародне співтовариство досягти до 2030 року, а й окреслюють принципи, на яких повинні будуватися сучасна державна політика, корпоративне управління, діяльність міжнародних організацій та розвиток територіальних громад.

Цілі сталого розвитку охоплюють практично всі сфери суспільного життя — подолання бідності, забезпечення якісної освіти та охорони здоров'я, розвиток інклюзивної економіки, гендерну рівність, боротьбу зі зміною клімату, збереження природних ресурсів, розвиток інституцій, міжнародне партнерство та багато інших напрямів. Однак їх не слід розглядати як окремі або незалежні одна від одної завдання. В основі Порядку денного до 2030 року лежить принцип взаємозалежності, відповідно до якого прогрес у досягненні однієї цілі безпосередньо впливає на можливість реалізації інших.

Так, забезпечення якісної освіти сприяє підвищенню рівня зайнятості, розвитку інновацій, зменшенню соціальної нерівності та зміцненню демократичних інститутів. Водночас боротьба зі зміною клімату неможлива без трансформації енергетичного сектору, відповідального виробництва і споживання, розвитку партнерств між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Таким чином, Цілі сталого розвитку формують єдину взаємопов'язану систему, у якій жодна проблема не може бути вирішена ізольовано.

Саме інтегрованість є однією з ключових особливостей ЦСР. На відміну від традиційного галузевого підходу, коли кожне міністерство, організація чи сектор економіки працювали над власними вузькими завданнями, Порядок денний до 2030 року орієнтує на міжсекторальну взаємодію та комплексне бачення розвитку. Це означає, що успішна реалізація ЦСР можлива лише за умови координації політики, партнерства між різними суб'єктами та узгодженості управлінських рішень.

Не менш важливим принципом є **«Leave No One Behind» («Не залишити нікого осторонь»)**, який став концептуальною основою Порядку денного до 2030 року. Цей принцип передбачає, що результати розвитку повинні бути доступними для всіх без винятку, незалежно від віку, статі, місця проживання, соціального статусу, стану здоров'я, етнічного походження чи інших ознак. Фактично він зміщує акцент із середніх статистичних показників на реальні можливості кожної людини брати участь у суспільному житті та користуватися його результатами.

Для системи публічного управління це означає необхідність формування політик, орієнтованих на потреби різних соціальних груп, забезпечення рівного доступу до публічних послуг, створення безбар'єрного середовища, підтримку вразливих категорій населення та розвиток механізмів громадської участі. Водночас для бізнесу цей принцип трансформується у відповідальне ставлення до працівників, споживачів, партнерів і місцевих громад, а для громадських організацій — у захист прав людини, розвиток інклюзивних практик та представництво інтересів тих груп населення, голос яких недостатньо представлений у процесі прийняття рішень.

Ще однією фундаментальною особливістю Цілей сталого розвитку є їх універсальний характер. Вони однаково стосуються як держав із високим рівнем доходу, так і країн, що розвиваються; як органів державної влади, так і бізнесу, міжнародних організацій, університетів, громадських об'єднань і громадян. Такий підхід принципово змінює традиційне уявлення про відповідальність за розвиток суспільства. Якщо раніше

вона покладалася переважно на державу, то сучасна модель виходить із того, що досягнення сталого розвитку можливе лише за умови спільної відповідальності всіх суб'єктів.

Саме тому реалізація ЦСР дедалі частіше розглядається як інструмент інтеграції соціальної відповідальності у стратегічне управління. На практиці це означає, що державні стратегії розвитку, корпоративні стратегії, плани розвитку територіальних громад, програми міжнародної технічної допомоги чи стратегії університетів дедалі частіше формуються з урахуванням відповідних Цілей сталого розвитку. Вони стають не окремим напрямом діяльності, а методологічною основою стратегічного планування, визначення пріоритетів, оцінювання результативності та взаємодії із заінтересованими сторонами.

Таким чином, Цілі сталого розвитку доцільно розглядати не лише як міжнародний документ Організації Об'єднаних Націй, а як сучасну систему координат, у межах якої формується соціальна відповідальність різних суб'єктів. Саме вони забезпечують спільне бачення майбутнього, створюють основу для міжсекторального партнерства та визначають стратегічні орієнтири розвитку держав, громад, організацій і суспільства загалом.

4.3. Інтеграція Цілей сталого розвитку у діяльність різних суб'єктів соціальної відповідальності

Досягнення Цілей сталого розвитку неможливе без активної участі всіх суб'єктів суспільного розвитку. На відміну від традиційних моделей державного управління, у яких відповідальність за вирішення суспільних проблем покладалася переважно на державу, Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року базується на принципі спільної відповідальності (*shared responsibility*). Його сутність полягає в тому, що кожен суб'єкт — держава, органи місцевого самоврядування, бізнес, міжнародні організації, громадянське суспільство, заклади освіти та окремі громадяни — робить власний внесок у досягнення спільних глобальних цілей відповідно до своїх повноважень, ресурсів і сфер впливу.

Такий підхід принципово змінює розуміння соціальної відповідальності. Якщо раніше вона часто асоціювалася з реалізацією окремих соціальних або благодійних проєктів, то сьогодні йдеться про інтеграцію принципів сталого розвитку у систему стратегічного управління. Соціальна відповідальність перестає бути додатковою діяльністю і стає невід'ємною складовою процесу прийняття управлінських рішень.

Практична реалізація Цілей сталого розвитку здійснюється через механізми стратегічного планування, формування політик, управління ресурсами, взаємодію із заінтересованими сторонами та оцінювання результативності. При цьому форми інтеграції ЦСР суттєво відрізняються залежно від специфіки діяльності кожного суб'єкта. Держава реалізує Цілі сталого розвитку через систему публічного управління, органи місцевого самоврядування — через розвиток територіальних громад, бізнес — шляхом інтеграції принципів сталого розвитку у корпоративні стратегії, громадські організації — через адвокацію та реалізацію суспільно значущих проєктів, а заклади освіти — через освітню, наукову та просвітницьку діяльність.

Водночас незалежно від сфери діяльності можна виокремити декілька спільних етапів інтеграції ЦСР у систему управління.

По-перше, здійснюється аналіз того, які Цілі сталого розвитку найбільше відповідають місії, функціям та сфері впливу організації чи інституції.

По-друге, визначені пріоритети інтегруються у стратегічні документи, політики, програми діяльності або плани розвитку.

По-третє, формуються конкретні інструменти реалізації, визначаються відповідальні виконавці, необхідні ресурси та показники оцінювання результатів.

По-четверте, здійснюється моніторинг досягнутих результатів, аналізується вплив

реалізованих заходів та за потреби коригуються управлінські рішення.

Таким чином, інтеграція ЦСР є безперервним управлінським процесом, а не одноразовою ініціативою чи окремим соціальним проектом. Саме тому дедалі більше організацій у світі розглядають Цілі сталого розвитку як основу стратегічного планування, управління ризиками, взаємодії зі стейкхолдерами та оцінювання власної ефективності.

Особливістю сучасного підходу є також міжсекторальне партнерство. Значна частина глобальних викликів не може бути вирішена силами одного суб'єкта. Наприклад, забезпечення якісної освіти, розвиток сталої інфраструктури, боротьба зі зміною клімату чи відновлення територій після збройних конфліктів потребують координації дій державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу, міжнародних організацій, університетів і громадянського суспільства. Саме тому ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку» фактично виступає інтегруючою основою всієї системи Цілей сталого розвитку.

Для кращого розуміння особливостей інтеграції ЦСР у діяльність різних суб'єктів соціальної відповідальності доцільно узагальнити основні напрями їх практичної реалізації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інтеграція Цілей сталого розвитку у діяльність різних суб'єктів соціальної відповідальності

Суб'єкт	Основні напрями інтеграції ЦСР	Інструменти реалізації	Очікуваний суспільний ефект
Держава	Формування державної політики та стратегічних документів відповідно до ЦСР	Національні стратегії, державні програми, законодавство, бюджетне планування, система моніторингу	Підвищення якості публічного управління, забезпечення сталого розвитку держави
Органи місцевого самоврядування	Локалізація ЦСР у стратегіях розвитку територіальних громад	Стратегії розвитку громад, місцеві програми, бюджети участі, плани відновлення, Voluntary Local Reviews	Підвищення якості життя населення, розвиток громад, ефективне використання місцевих ресурсів
Бізнес	Інтеграція ЦСР у корпоративне управління та бізнес-модель	ESG-стратегія, нефінансова звітність, відповідальні ланцюги постачання, соціальні інвестиції, інновації	Підвищення конкурентоспроможності, стійкості бізнесу та довіри стейкхолдерів
Міжнародні організації	Підтримка досягнення ЦСР через міжнародне співробітництво	Програми розвитку, технічна допомога, грантові проекти, гуманітарні програми, аналітична підтримка	Посилення інституційної спроможності держав, розвиток міжнародного партнерства
Громадські організації	Представництво суспільних інтересів та громадський контроль	Адвокаційні кампанії, моніторинг політик, соціальні та екологічні проекти, просвітницькі заходи	Підвищення громадянської активності, розвиток демократії, захист прав людини
Заклади освіти	Інтеграція ЦСР у навчання, науку, дослідження, управління та взаємодію з громадами	Освіта для сталого розвитку, Green Campus, дослідження, волонтерські ініціативи, міжнародні проекти	Формування компетентностей сталого розвитку, розвиток людського капіталу
Громадяни	Реалізація принципів соціальної відповідальності у повсякденному житті	Відповідальне споживання, волонтерство, участь у житті громади, екологічні практики, громадянська активність	Зміцнення соціальної згуртованості, формування культури відповідальності

Представлена система свідчить, що, незважаючи на відмінності у функціях, повноваженнях і масштабах діяльності, усі суб'єкти соціальної відповідальності використовують Цілі сталого розвитку як орієнтир для формування власних стратегій, програм і практик. Водночас конкретні механізми їх реалізації залежать від інституційних можливостей, ресурсного забезпечення, кола стейкхолдерів та суспільних викликів, з якими стикається кожен із суб'єктів.

З огляду на це особливий інтерес становить аналіз практичного досвіду інтеграції ЦСР у діяльність різних організацій та інституцій. Дослідження таких прикладів дозволяє зрозуміти, яким чином глобальні цілі трансформуються у конкретні управлінські рішення, інструменти реалізації та вимірювані результати. Саме тому далі розглянемо окремі кейси, які демонструють успішну інтеграцію Цілей сталого розвитку у діяльність держав, бізнесу, громадянського суспільства та закладів освіти.

5. Практика соціальної відповідальності: міжнародний досвід інтеграції Цілей сталого розвитку (кейси)

Практичне значення Цілей сталого розвитку розкривається тоді, коли глобальні орієнтири трансформуються у конкретні стратегії, управлінські рішення, програми, індикатори та механізми підзвітності. Організації та інституції не можуть однаково працювати з усіма сімнадцятьма цілями, оскільки мають різні повноваження, ресурси, стейкхолдерів і сфери впливу. Тому інтеграція ЦСР передбачає насамперед визначення пріоритетних напрямів, у яких певний суб'єкт може забезпечити найбільш значущий позитивний вплив або мінімізувати негативні наслідки власної діяльності.

Наведені нижче кейси представляють різні рівні реалізації соціальної відповідальності: корпоративний, державний, місцевий, міжнародний та університетський. Вони демонструють, що інтеграція ЦСР не обмежується формальним декларуванням підтримки Порядку денного до 2030 року. Її зміст полягає у включенні принципів сталого розвитку до стратегічного планування, розподілу ресурсів, операційної діяльності, системи оцінювання результатів та взаємодії зі стейкхолдерами.

Кейс 1. DBS Bank: відповідальний банкінг як інструмент досягнення Цілей сталого розвитку

Фінансові установи відіграють особливу роль у досягненні Цілей сталого розвитку, оскільки їхній вплив на суспільство визначається не лише власною операційною діяльністю, а й рішеннями щодо фінансування підприємств, інвестиційних проєктів та економічних секторів. Саме банки значною мірою визначають, які напрями економіки отримають фінансову підтримку та наскільки швидко відбудуватиметься перехід до більш стійких моделей розвитку. Одним із найбільш показових прикладів інтеграції принципів сталого розвитку у фінансову діяльність є **DBS Bank** — найбільша банківська група Південно-Східної Азії.

Стратегія сталого розвитку DBS базується на трьох взаємопов'язаних напрямках: відповідальному банкінгу, відповідальному веденні власної діяльності та створенні позитивного суспільного впливу. Найбільша увага приділяється розвитку сталого фінансування, інтеграції ESG-принципів у кредитну та інвестиційну політику, підтримці клієнтів у переході до низьковуглецевої економіки та розвитку фінансових продуктів, що сприяють досягненню Цілей сталого розвитку. Одночасно банк впроваджує програми скорочення власного екологічного впливу, розширює цифрові сервіси, підтримує фінансову інклюзію та соціальне підприємництво. (dbs.com)

Важливою особливістю діяльності DBS є підтримка корпоративних клієнтів у процесі сталого переходу. Банк фінансує проєкти у сферах відновлюваної енергетики, енергоефективності, сталої інфраструктури та екологічного транспорту, а також допомагає компаніям оцінювати кліматичні ризики, розробляти стратегії декарбонізації та використовувати інструменти зеленого й перехідного фінансування. Таким чином, банк не лише надає фінансові ресурси, а й виступає партнером бізнесу у впровадженні принципів сталого розвитку. (dbs.com)

Соціальна відповідальність інтегрована і в систему корпоративного управління банку. Питання сталого розвитку перебувають під контролем Ради директорів, а інформація про досягнуті результати регулярно оприлюднюється у звітах зі сталого

розвитку. У звітності розкриваються показники сталого фінансування, управління кліматичними ризиками, підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку фінансової грамотності та реалізації програм соціального впливу. Такий підхід забезпечує прозорість діяльності банку, підвищує довіру стейкхолдерів і демонструє інтеграцію принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління.

Управлінський урок. Соціальна відповідальність фінансових установ реалізується насамперед через рішення щодо фінансування економіки. Інтеграція принципів сталого розвитку у кредитну політику, управління ризиками та корпоративне управління дозволяє банку не лише забезпечувати власну фінансову стійкість, а й сприяти переходу клієнтів та економіки загалом до більш сталих моделей розвитку.

Першоджерела для поглибленого ознайомлення:

- **DBS Sustainability Report 2025** — офіційний звіт банку, що містить інформацію про стратегію сталого розвитку, показники сталого фінансування, управління ESG-ризиками та результати реалізації програм соціального впливу.
- **DBS Annual Report 2025** — річний звіт банку, який демонструє інтеграцію принципів сталого розвитку у корпоративну стратегію та бізнес-модель.
- Офіційний розділ **DBS Sustainability**, присвячений пріоритетам сталого розвитку, відповідальному банкінгу та сталому фінансуванню. (https://www.dbs.com/sustainability/default.page?utm_source=chatgpt.com)

Кейс 2. Фінляндія: ЦСР як основа довгострокової державної політики

Фінляндія демонструє модель, у якій Цілі сталого розвитку інтегруються не в окрему державну програму, а в загальну систему формування та оцінювання публічної політики. У 2022 році Національна комісія зі сталого розвитку затвердила стратегію на період до 2030 року, побудовану на Порядку денному ООН і сімнадцяти ЦСР. Її бачення сформульовано як розвиток процвітаючої та глобально відповідальної Фінляндії, що зберігає природну спроможність планети.

Стратегія визначає не лише бажані показники, а й основні напрями суспільних трансформацій. До них належать економіка та зайнятість, що забезпечують добробут у межах екологічних обмежень; стале споживання; освіта, компетентності та сталі способи життя; добробут і громадське здоров'я; стійкі енергетична та продовольча системи; використання лісів, водних і земельних ресурсів із урахуванням збереження біорізноманіття та досягнення кліматичної нейтральності. Такий підхід свідчить, що ЦСР розглядаються як взаємопов'язана система, а не як набір ізольованих секторних завдань.

Інституційною особливістю фінської моделі є залучення різних суспільних груп до формування та оцінювання політики. До Національної комісії зі сталого розвитку входять представники держави, бізнесу, громадянського суспільства, наукового й освітнього середовища. Така структура сприяє збереженню наступності політики незалежно від зміни урядів і посилює спільну відповідальність різних суб'єктів за досягнення цілей.

У 2025 році Фінляндія представила третій Добровільний національний огляд виконання Порядку денного до 2030 року. Його підготовка ґрунтувалася на наукових і статистичних даних, аналізі прогресу за всіма сімнадцятьма ЦСР та залученні державних і недержавних суб'єктів. Огляд засвідчив високий загальний рівень досягнення цілей, але водночас виявив напрями, у яких країна залишається нижче власних амбіцій. Таким чином, національний огляд виконує не лише репутаційну, а передусім діагностичну функцію: він дозволяє виявляти розриви між стратегічними намірами та реальними результатами.

Управлінський урок. Інтеграція ЦСР у державну політику потребує довгострокового бачення, міжвідомчої координації, науково обґрунтованих індикаторів, суспільної участі та регулярного публічного оцінювання. Сталість політики визначається не лише змістом стратегії, а й спроможністю інституцій підтримувати її реалізацію

впродовж кількох політичних циклів.

Першоджерела для поглибленого ознайомлення: Стратегія Національної комісії зі сталого розвитку Фінляндії на 2022–2030 роки та Добровільний національний огляд Фінляндії 2025 року. https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/finland-publishes-new-sustainable-development-strategy?utm_source=chatgpt.com

Кейс 3. Барселона: локалізація ЦСР на рівні міста

Барселона є показовим прикладом того, як глобальні Цілі сталого розвитку можуть бути адаптовані до конкретних потреб міста. Локалізація ЦСР означає не механічне перенесення міжнародних формулювань до місцевих документів, а визначення власних цільових орієнтирів, показників і заходів з урахуванням соціальної, економічної, просторової та екологічної специфіки території.

Міська Agenda 2030 Barcelona була сформована як рамка, що поєднує всі сімнадцять ЦСР із конкретними цілями та індикаторами міського розвитку. У першому Добровільному місцевому огляді було визначено систему локальних орієнтирів, за допомогою яких місто може оцінювати прогрес у таких сферах, як житло, бідність, освіта, гендерна рівність, зайнятість, мобільність, якість довкілля, кліматична політика, інституційна спроможність і громадська участь.

Важливо, що добровільне місцеве звітування не стало одноразовою процедурою. Барселона регулярно готує моніторингові звіти, у яких аналізує стан індикаторів і ключові дії міської влади. У звіті за 2024–2025 роки ЦСР були згруповані навколо актуальних міських викликів, зокрема житла, водних ресурсів, соціальної справедливості, економічного розвитку, освіти, технологічних змін та клімату. Така структура демонструє перехід від формального звітування за сімнадцятьма окремими цілями до комплексного аналізу проблем, які одночасно стосуються кількох ЦСР.

Кейс Барселони показує, що місцевий рівень є критично важливим для реалізації Порядку денного до 2030 року. Саме в містах і громадах люди безпосередньо відчувають якість публічних послуг, житлової політики, транспорту, безпеки, громадських просторів, освіти та соціального захисту. Тому локалізація ЦСР дозволяє перетворити абстрактні глобальні положення на зрозумілі для мешканців пріоритети та вимірювані зміни.

Водночас добровільний місцевий огляд виконує кілька функцій: забезпечує підзвітність міської влади, створює спільну інформаційну основу для різних підрозділів, полегшує діалог із громадськістю та дозволяє порівнювати міський досвід з іншими громадами. Його цінність визначається не самим фактом підготовки документа, а тим, наскільки результати моніторингу впливають на бюджетування, коригування програм і визначення нових пріоритетів.

Управлінський урок. Глобальні цілі набувають практичного змісту лише після їх адаптації до місцевих проблем, повноважень і даних. Ефективна локалізація ЦСР потребує власних індикаторів, регулярного моніторингу, міжгалузевої координації та відкритої комунікації з мешканцями.

Першоджерела для поглибленого ознайомлення: перший Добровільний місцевий огляд Barcelona's 2030 Agenda та актуальний моніторинговий звіт за 2024–2025 роки.

https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/handle/11703/142675?utm_source=chatgpt.com

Кейс 4. ПРООН: інтегровані рішення для системних змін

Програма розвитку ООН є прикладом міжнародної організації, для якої сприяння досягненню ЦСР становить основу мандата та програмної діяльності. На відміну від організацій, відповідальність яких обмежена певною галуззю, ПРООН працює з комплексними проблемами розвитку, що одночасно охоплюють економічні, соціальні, екологічні та інституційні виміри.

Стратегічний план ПРООН на 2026–2029 роки визначає загальну мету як підтримку країн у прискоренні людського розвитку при одночасному зменшенні тиску на планету. План побудований навколо чотирьох стратегічних цілей: добробуту для всіх, ефективного врядування, стійкості до криз і здорової планети. Їх реалізацію мають прискорювати цифрова трансформація та штучний інтелект, гендерна рівність і сталі фінансування. Усі напрями ґрунтуються на правах людини та принципі «не залишити нікого осторонь».

Особливістю підходу ПРООН є орієнтація на системні зміни. Це означає, що організація прагне не лише реалізувати окремий проєкт або надати короткострокову допомогу, а підтримувати трансформацію політик, інституцій і моделей фінансування. Наприклад, подолання бідності пов'язується з доступом до послуг, зайнятістю, цифровими можливостями, гендерною рівністю, ефективністю врядування та стійкістю до криз. Кліматична політика, своєю чергою, розглядається у взаємозв'язку з енергетикою, фінансами, соціальною справедливістю та місцевим розвитком.

Діяльність ПРООН ґрунтується на партнерстві з національними урядами, органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством, бізнесом та іншими організаціями системи ООН. При цьому глобальні орієнтири адаптуються до пріоритетів конкретної країни. Такий підхід дозволяє поєднувати міжнародну експертизу з місцевими потребами та уникати універсальних рішень, що не враховують інституційний і соціальний контекст.

Кейс ПРООН також демонструє важливість організаційної адаптивності. Стратегічний план на 2026–2029 роки сформовано з урахуванням одночасного впливу воєн, кліматичних загроз, нерівності, скорочення фінансування розвитку та швидкого поширення штучного інтелекту. Отже, соціальна відповідальність міжнародної організації полягає не лише у дотриманні визначених цілей, а й у здатності своєчасно переглядати інструменти їх досягнення відповідно до нових ризиків.

Управлінський урок. Комплексні суспільні проблеми не можуть бути вирішені ізольованими проєктами. Ефективна діяльність у сфері сталого розвитку потребує системного аналізу, поєднання різних інструментів, урахування національного контексту та партнерства між секторами.

Першоджерела для поглибленого ознайомлення: Стратегічний план ПРООН на 2026–2029 роки та його офіційний інтерактивний огляд. https://strategicplan.undp.org/?utm_source=chatgpt.com

Кейс 5. Western Sydney University: університет як суб'єкт сталого розвитку

Заклади вищої освіти відіграють особливу роль у досягненні ЦСР, оскільки одночасно здійснюють освітню, наукову, управлінську та суспільну діяльність. Університет не лише готує фахівців, а й формує цінності, виробляє знання, управляє інфраструктурою, створює робочі місця та взаємодіє з громадами. Саме тому його соціальна відповідальність не може обмежуватися включенням тем сталого розвитку до змісту окремих дисциплін.

Western Sydney University розробив десятирічну стратегію **Sustainability and Resilience 2030**, яка адаптує ЦСР до особливостей університету та регіону Великого Західного Сіднея. Стратегія визначає дев'ять взаємопов'язаних пріоритетів, серед яких знання корінних народів, відновлення природних систем, стійкі міста, кліматичні дії, справедливі економічні трансформації, етичний штучний інтелект, продовольча безпека, соціальна справедливість і партнерство.

Інтеграція стратегії здійснюється через модель C.O.R.E., яка охоплює чотири напрями діяльності університету: навчальні програми, операційне управління, дослідження та взаємодію із зовнішніми партнерами. У сфері освіти це означає включення проблем сталого розвитку до змісту програм і формування відповідних компетентностей студентів. В операційній діяльності йдеться про енергетичну

ефективність, управління ресурсами та скорочення вуглецевого сліду. Науковий напрям передбачає оцінювання внеску досліджень у ЦСР, а суспільна взаємодія — співпрацю зі школами, громадами, органами влади та іншими партнерами.

Важливо, що університет розглядає стратегію як «живу» систему, відкриту до обговорення, критики й оновлення. Для координації реалізації створено окрему структуру управління, а підрозділи та члени університетської спільноти можуть співвідносити власні ініціативи з пріоритетами стратегії та відповідними ЦСР. Це допомагає уникнути ситуації, коли сталий розвиток залишається відповідальністю лише одного адміністративного підрозділу.

Додатковим зовнішнім інструментом оцінювання стала участь університету в рейтингу THE Impact Rankings, який аналізує внесок закладів освіти у реалізацію ЦСР за чотирма основними напрямками: дослідженнями, управлінням, суспільною взаємодією та навчанням. У 2025 році Western Sydney University посів перше місце в загальному рейтингу четвертий рік поспіль. Однак значення цього інструменту полягає не лише в рейтинговій позиції. Підготовка доказової бази змушує університет систематизувати політики, дані, звіти та результати діяльності, які раніше могли залишатися розрізненими.

Водночас рейтинги не повинні підміняти реальну стратегію соціальної відповідальності. Висока позиція є корисним індикатором і комунікаційним ресурсом, але головним критерієм залишається фактичний вплив університету на студентів, працівників, громаду та довкілля.

Управлінський урок. Університет стає суб'єктом сталого розвитку тоді, коли ЦСР інтегровані не лише в освітні програми, а в дослідження, управління кампусом, кадрову політику, партнерства та взаємодію з громадою. Зовнішнє оцінювання може підтримувати цей процес, але не замінює інституційної стратегії та внутрішньої відповідальності.

Першоджерела для поглибленого ознайомлення: стратегія Western Sydney University **Sustainability and Resilience 2030** та офіційна методологічна інформація про THE Impact Rankings. https://www.westernsydney.edu.au/sustainable-development/decadal-strategy/our-strategy?utm_source=chatgpt.com

Розглянуті кейси представляють різних суб'єктів соціальної відповідальності, однак дозволяють виявити спільні закономірності інтеграції Цілей сталого розвитку.

По-перше, ЦСР набувають практичного значення лише після їх адаптації до місії, повноважень і реального впливу конкретної організації. Unilever визначає пріоритети відповідно до особливостей глобальних ланцюгів постачання; Фінляндія — до довгострокових напрямів державної політики; Барселона — до міських проблем; ПРООН — до системних викликів людського розвитку; університет — до освіти, досліджень, управління та суспільної взаємодії.

По-друге, ефективна інтеграція передбачає перехід від декларацій до інституційних механізмів: стратегій, відповідальних структур, ресурсів, показників, моніторингу та публічної звітності. Без таких механізмів посилення на ЦСР ризикує перетворитися на символічну комунікацію, яка не впливає на реальні рішення.

По-третє, усі кейси підтверджують міжсекторальний характер сталого розвитку. Жоден із розглянутих суб'єктів не може досягати визначених цілей самотійно. Компанія залежить від постачальників, споживачів і державного регулювання; уряд — від участі бізнесу та суспільства; місто — від мешканців і партнерів; міжнародна організація — від національних інституцій; університет — від академічної спільноти та регіонального середовища.

По-четверте, соціальна відповідальність вимагає не лише демонстрації досягнень, а й визнання проблем, суперечностей і недосягнутих цілей. Саме прозорість щодо складнощів дозволяє відрізнити реальну підзвітність від декларативного використання теми сталого розвитку.

Отже, інтеграція ЦСР є не окремою програмою або комунікаційною кампанією, а процесом трансформації системи управління. Вона передбачає переосмислення пріоритетів, урахування довгострокових наслідків, взаємодію зі стейкхолдерами та оцінювання суспільного впливу прийнятих рішень.

Завдання для рефлексії

Подумайте

Чи можна вважати організацію соціально відповідальною, якщо вона декларує підтримку Цілей сталого розвитку, але не встановлює конкретних показників і не звітує про результати? Обґрунтуйте свою позицію.

Подивіться навколо себе

Оберіть організацію, установу, підприємство або громаду, діяльність якої вам добре відома. Визначте:

- які ЦСР найбільше відповідають сфері її впливу;
- чи інтегровані вони у стратегію та поточну діяльність;
- які докази підтверджують реальний внесок організації;
- де існує розрив між публічними заявами та практичними діями.

Спробуйте як управлінець

Уявіть, що вам доручено інтегрувати ЦСР у стратегію обраної організації. Визначте три пріоритетні цілі, запропонуйте для кожної по одному вимірюваному показнику та поясніть, яких стейкхолдерів необхідно залучити до реалізації й оцінювання результатів.

ПРАКТИЧНИЙ ПОГЛЯД

Як соціальна відповідальність проявляється у діяльності різних суб'єктів?

Якщо ви працюєте...	Що означає соціальна відповідальність у вашій діяльності?
у бізнесі	Інтеграція принципів соціальної відповідальності та Цілей сталого розвитку у бізнес-модель, корпоративне управління й взаємодію зі стейкхолдерами.
в органах державної влади чи місцевого самоврядування	Формування публічної політики, програм розвитку територій і прийняття управлінських рішень з урахуванням економічних, соціальних та екологічних наслідків.
у громадській організації	Реалізація соціальних проєктів, адвокація суспільних змін, захист прав людини, розвиток громад та партнерство з іншими секторами.
у закладі освіти	Формування культури відповідального лідерства, освіта для сталого розвитку, розвиток громадянських і професійних компетентностей здобувачів освіти.
у міжнародній організації	Координація програм розвитку, підтримка міжнародного партнерства, впровадження глобальних стандартів та досягнення Цілей сталого розвитку.
як громадянин	Усвідомлення власної відповідальності за прийняття рішень, екологічно та соціально відповідальну поведінку, участь у розвитку громади й підтримці демократичних цінностей.

ЛЕКЦІЯ 2

Тема 2. Принципи та етичні засади соціальної відповідальності

Питання для розгляду:

1. Універсальні принципи соціальної відповідальності: сутність і практичне значення.
2. Добросесність, справедливість, інклюзивність і недискримінація як ціннісна основа відповідальної діяльності.
 - 2.1. Добросесність як основа довіри та відповідального управління
 - 2.2. Справедливість як основа відповідального управління
 - 2.3. Інклюзивність як умова участі та рівних можливостей
 - 2.4. Недискримінація як принцип забезпечення рівності прав і можливостей
3. Особиста та професійна відповідальність як передумова етичного лідерства.
 - 3.1. Етичне лідерство в сучасному міжнародному дискурсі
 - 3.2. Особиста відповідальність керівника як основа формування етичної організаційної культури
4. Етичні дилеми у прийнятті рішень: законність, доцільність і моральна відповідальність.
 - 4.1. Етичні дилеми як складова професійної діяльності керівника
 - 4.2. Законність, управлінська доцільність і моральна відповідальність у прийнятті рішень
 - 4.3. Кейси
 - 4.4. Сучасні підходи до аналізу етичних дилем
5. Сучасні механізми забезпечення етичного управління
 - 5.1. Комплаєнс як система забезпечення добросесної діяльності компанії
 - 5.2. Інститути добросесності у публічному управлінні

Мета лекції - сформувати цілісне розуміння принципів і етичних засад соціальної відповідальності як універсальної основи діяльності держави, бізнесу, громадянського суспільства, міжнародних організацій, закладів освіти та інших суспільних інституцій; розкрити значення добросесності, справедливості, інклюзивності та поваги до прав людини у процесі прийняття відповідальних рішень, а також ознайомити з інструментами формування етичної культури й забезпечення відповідальної поведінки в організаціях.

Після опрацювання матеріалу лекції здобувачі освіти повинні вміти:

- розуміти зміст універсальних принципів соціальної відповідальності та пояснювати їх значення для діяльності різних суспільних суб'єктів;
- характеризувати добросесність, справедливість, інклюзивність, недискримінацію та повагу до прав людини як ціннісні основи соціальної відповідальності;
- розмежовувати особисту, професійну й організаційну відповідальність та пояснювати їх взаємозв'язок у процесі прийняття управлінських рішень;
- аналізувати етичні дилеми, визначати можливі альтернативи та оцінювати наслідки прийняття рішень для різних груп заінтересованих сторін;
- оцінювати роль кодексів етики, політик добросесності, механізмів запобігання конфлікту інтересів та інших інструментів етичного управління у забезпеченні відповідальної діяльності організацій;
- застосовувати принципи соціальної відповідальності для аналізу практичних ситуацій у діяльності бізнесу, органів публічної влади, громадських, освітніх і міжнародних організацій..

1. Універсальні принципи соціальної відповідальності: сутність і практичне значення.

Соціальна відповідальність не зводиться до реалізації окремих соціальних проєктів, благодійних ініціатив чи виконання вимог законодавства. Вона передбачає системний підхід до управління, за якого всі рішення та дії організації ґрунтуються на певних цінностях, нормах і правилах поведінки. Саме тому основою соціальної відповідальності виступають універсальні принципи, які визначають загальні орієнтири для прийняття рішень, взаємодії із заінтересованими сторонами та оцінювання впливу діяльності організації на суспільство, економіку й довкілля.

На відміну від конкретних процедур або інструментів управління, принципи мають універсальний характер. Вони не регламентують детальний порядок дій, а визначають фундаментальні засади, яких слід дотримуватися незалежно від сфери діяльності, організаційно-правової форми, масштабу чи країни функціонування організації. Саме принципи забезпечують узгодженість між стратегічними цілями організації, її повсякденною діяльністю та очікуваннями суспільства, сприяють формуванню довіри, підвищують якість управлінських рішень і створюють передумови для сталого розвитку.

У міжнародній практиці найбільш системно універсальні принципи соціальної відповідальності сформульовано в міжнародному стандарті **ISO 26000 «Guidance on Social Responsibility»**, який, хоча й не є сертифікаційним стандартом, став загальновизнаним методичним орієнтиром для організацій різних секторів. На відміну від багатьох інших міжнародних стандартів, ISO 26000 не встановлює обов'язкових вимог, а пропонує концептуальні засади інтеграції соціальної відповідальності в діяльність організацій, незалежно від їхнього розміру, форми власності чи сфери діяльності.

Однією з ключових особливостей ISO 26000 є визначення принципів, на яких має ґрунтуватися соціальна відповідальність організації. У стандарті наголошується, що саме принципи формують основу відповідальної поведінки та повинні враховуватися під час прийняття управлінських рішень, організації внутрішніх процесів і побудови взаємовідносин із заінтересованими сторонами. Вони не є окремими вимогами чи процедурами, а визначають загальні орієнтири, яких організація має дотримуватися незалежно від сфери діяльності, розміру чи форми власності.

Однією з ключових особливостей ISO 26000 є визначення принципів, на яких має ґрунтуватися соціальна відповідальність організації. У стандарті наголошується, що саме принципи формують основу відповідальної поведінки та повинні враховуватися під час прийняття управлінських рішень, організації внутрішніх процесів і побудови взаємовідносин із заінтересованими сторонами. Вони не є окремими вимогами чи процедурами, а визначають загальні орієнтири, яких організація має дотримуватися незалежно від сфери діяльності, розміру чи форми власності.

Відповідно до ISO 26000, соціальна відповідальність організації базується на семи принципах: **підзвітності (accountability)**, **прозорості (transparency)**, **етичної поведінки (ethical behaviour)**, **поваги до інтересів заінтересованих сторін (respect for stakeholder interests)**, **поваги до верховенства права (respect for the rule of law)**, **поваги до міжнародних норм поведінки (respect for international norms of behaviour)** та **поваги до прав людини (respect for human rights)**. Ці принципи є взаємопов'язаними та мають застосовуватися комплексно.

Принцип підзвітності (Accountability)

Першим принципом соціальної відповідальності ISO 26000 визначає підзвітність. Відповідно до стандарту, організація повинна бути підзвітною за вплив своїх рішень і діяльності на суспільство, економіку та довкілля. Це означає готовність визнавати наслідки власної діяльності, приймати відповідальність за них і, за необхідності, вживати заходів щодо усунення або мінімізації негативних впливів.

Підзвітність також передбачає готовність організації пояснювати прийняті рішення, надавати достовірну інформацію про результати своєї діяльності та відповідати на обґрунтовані запити заінтересованих сторін. Таким чином, відповідальна організація не

лише оцінює наслідки власної діяльності, а й відкрито визнає свою відповідальність за них.



Джерело: складено автором на основі ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility

Рис. 2.1. Система універсальних принципів соціальної відповідальності відповідно до ISO 26000

Принцип прозорості (Transparency)

Другим принципом соціальної відповідальності ISO 26000 визначає прозорість. Відповідно до стандарту, організація повинна бути відкритою щодо своїх рішень і діяльності, які впливають на суспільство та довкілля. Прозорість передбачає своєчасне, достовірне, повне та зрозуміле інформування заінтересованих сторін про політики, цілі, результати діяльності, а також про потенційні й фактичні наслідки прийнятих рішень. При цьому інформація має бути доступною для тих, кого вона стосується, за винятком випадків, коли її розголошення обмежується вимогами законодавства або необхідністю захисту конфіденційних даних.

Прозорість не означає оприлюднення всієї інформації без винятку. ISO 26000 наголошує, що відкритість повинна поєднуватися з дотриманням законодавства, повагою до права на приватність, захистом комерційної таємниці та іншої інформації з обмеженим доступом. Водночас організація має забезпечувати достатній рівень відкритості для того, щоб заінтересовані сторони могли об'єктивно оцінити її діяльність, рівень відповідальності та можливий вплив на суспільство і довкілля.

Дотримання принципу прозорості сприяє зміцненню довіри між організацією та її заінтересованими сторонами, підвищує якість управлінських рішень, створює передумови для конструктивного діалогу та формує репутацію організації як відповідального й відкритого учасника суспільних відносин.

Принцип етичної поведінки (Ethical behaviour)

Наступним принципом соціальної відповідальності є етична поведінка. Згідно з ISO 26000, діяльність організації повинна ґрунтуватися на таких цінностях, як чесність, доброчесність, справедливість і повага до людей, тварин, довкілля, а також на прагненні враховувати інтереси широкого кола заінтересованих сторін. Етична поведінка передбачає, що організація приймає рішення не лише з позицій економічної доцільності чи формальної законності, а й з урахуванням їх моральних і суспільних наслідків.

Стандарт підкреслює, що етична поведінка має проявлятися в усіх напрямках

діяльності організації: у взаємовідносинах із працівниками, споживачами, партнерами, органами влади, місцевими громадами та іншими заінтересованими сторонами. Вона також передбачає протидію корупції, недобросовісній конкуренції, конфлікту інтересів, дискримінації та будь-яким іншим практикам, що суперечать загально визнаним моральним принципам.

Реалізація цього принципу вимагає формування відповідної організаційної культури, у якій етичні цінності інтегровані в процес прийняття управлінських рішень, систему внутрішніх політик, правила поведінки працівників та механізми взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме етична поведінка створює основу для довгострокової довіри, партнерства та відповідального розвитку організації.

Принцип поваги до інтересів заінтересованих сторін (Respect for stakeholder interests)

ISO 26000 наголошує, що організація повинна поважати, враховувати та, наскільки це можливо, реагувати на інтереси своїх заінтересованих сторін. Стандарт виходить із того, що діяльність будь-якої організації впливає на різні групи осіб та організацій, які, своєю чергою, можуть впливати на досягнення її цілей. Саме тому ефективне управління соціальною відповідальністю неможливе без системної взаємодії із заінтересованими сторонами.

Водночас ISO 26000 підкреслює, що не всі інтереси заінтересованих сторін є однаково значущими або такими, що підлягають безумовному задоволенню. Організація повинна ідентифікувати своїх заінтересованих сторін, аналізувати характер взаємного впливу, вести відкритий діалог та враховувати законні очікування під час прийняття управлінських рішень. При цьому необхідно забезпечувати баланс між різними інтересами, дотримуючись принципів соціальної відповідальності та вимог законодавства.

Застосування цього принципу сприяє формуванню партнерських відносин між організацією та її заінтересованими сторонами, підвищує якість управлінських рішень, допомагає своєчасно виявляти потенційні ризики та конфлікти інтересів, а також зміцнює довіру до діяльності організації.

Принцип поваги до верховенства права (Respect for the rule of law)

Одним із фундаментальних принципів соціальної відповідальності ISO 26000 визначає **повагу до верховенства права**. Стандарт наголошує, що дотримання законодавства є безумовним обов'язком будь-якої організації та необхідною передумовою її соціальної відповідальності. Жодна організація не може вважатися соціально відповідальною, якщо її діяльність суперечить вимогам чинного законодавства.

Принцип верховенства права означає, що всі рішення та дії організації повинні здійснюватися відповідно до законів і нормативно-правових актів держави, у межах юрисдикції якої вона функціонує. Це стосується як виконання прямих законодавчих вимог, так і поваги до правових процедур, забезпечення рівності перед законом, недопущення корупційних практик та сприяння розвитку правової культури.

ISO 26000 підкреслює, що дотримання законодавства є лише мінімально необхідним рівнем відповідальної діяльності. Соціальна відповідальність передбачає не лише виконання правових вимог, а й добровільне врахування ширших суспільних очікувань, що виходять за межі обов'язків, установлених законом.

Принцип поваги до міжнародних норм поведінки (Respect for international norms of behaviour)

У сучасному глобалізованому світі діяльність організацій нерідко виходить за межі однієї держави, тому ISO 26000 окремо визначає принцип **поваги до міжнародних норм поведінки**. Стандарт рекомендує організаціям керуватися міжнародно визнаними нормами поведінки, особливо у випадках, коли національне законодавство є недостатнім для забезпечення належного рівня соціальної відповідальності або суперечить таким

нормам.

Під міжнародними нормами поведінки ISO 26000 розуміє очікування щодо соціально відповідальної поведінки, сформовані на основі міжнародного права, міжнародних договорів, загальновизнаних принципів та документів, розроблених міжнародними організаціями. Водночас стандарт наголошує, що організація не повинна ігнорувати вимоги національного законодавства, а має прагнути до максимально можливого узгодження своєї діяльності як із правовими вимогами держави, так і з міжнародними нормами поведінки.

Реалізація цього принципу є особливо важливою для міжнародних компаній, міжнародних організацій та інших суб'єктів, діяльність яких охоплює декілька країн або здійснюється в умовах різних правових систем. Дотримання міжнародних норм поведінки сприяє поширенню єдиних стандартів відповідальної діяльності та зміцненню довіри між організаціями і суспільством.

Принцип поваги до прав людини (Respect for human rights)

Завершальним принципом соціальної відповідальності відповідно до ISO 26000 є **повага до прав людини**. Стандарт підкреслює, що всі права людини є універсальними, неподільними, взаємопов'язаними та взаємозалежними, а організації повинні поважати їх незалежно від місця здійснення своєї діяльності.

Поважати права людини означає утримуватися від їх порушення, не допускати дискримінації, примусової чи дитячої праці, забезпечувати рівність можливостей, поважати людську гідність, свободу об'єднань, правона безпечні умови праці та інші загальновизнані права і свободи. Організація також повинна здійснювати належну обачність (due diligence) для виявлення, запобігання та мінімізації можливих негативних наслідків своєї діяльності для прав людини.

ISO 26000 наголошує, що відповідальність організації не обмежується лише її власною діяльністю. Вона повинна враховувати можливий вплив на права людини у своїх взаємовідносинах із працівниками, постачальниками, партнерами, споживачами, місцевими громадами та іншими заінтересованими сторонами. Дотримання цього принципу є необхідною умовою формування відповідального управління, зміцнення довіри та забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 2.1

Універсальні принципи соціальної відповідальності та їх практичне значення

Принцип	Основний зміст	Практичне значення
Підзвітність	Відповідальність за наслідки діяльності	Формує культуру відповідального управління
Прозорість	Відкритість щодо рішень та діяльності	Зміцнює довіру
Етична поведінка	Дотримання моральних норм	Забезпечує доброчесність діяльності
Повага до інтересів стейкхолдерів	Врахування законних очікувань	Сприяє партнерству
Верховенство права	Дотримання законодавства	Гарантує легітимність діяльності
Міжнародні норми поведінки	Орієнтація на міжнародні стандарти	Забезпечує відповідальність у глобальному середовищі
Права людини	Повага і захист прав людини	Формує людиноцентричне управління

Аналіз принципів ISO 26000 дає підстави стверджувати, що вони не функціонують ізольовано один від одного. Лише їх комплексне застосування забезпечує формування соціально відповідальної поведінки організації. Підзвітність і прозорість створюють основу довіри, етична поведінка визначає характер управлінських рішень, взаємодія зі стейкхолдерами забезпечує врахування суспільних інтересів, а повага до верховенства права, міжнародних норм поведінки та прав людини формує нормативне й ціннісне підґрунтя відповідальної діяльності.

Попри універсальний характер принципів соціальної відповідальності, їх практична реалізація неможлива без відповідної системи цінностей. Саме тому наступним кроком є розгляд етичних засад, які визначають зміст відповідальної поведінки організацій та окремих осіб.

2. Доброчесність, справедливість, інклюзивність і недискримінація як ціннісна основа відповідальної діяльності

Соціальна відповідальність ґрунтується не лише на дотриманні визначених принципів чи виконанні вимог законодавства, а й на системі цінностей, які визначають характер управлінських рішень і поведінки організації. Саме цінності формують внутрішні орієнтири, що допомагають приймати відповідальні рішення в ситуаціях, коли законодавство не дає однозначної відповіді або коли існує декілька можливих варіантів дій. У цьому контексті соціальна відповідальність виходить за межі формального виконання встановлених норм і передбачає добровільне прагнення діяти чесно, справедливо, відкрито та з повагою до людини.

Цінності є фундаментом організаційної культури та визначають підходи до взаємодії із працівниками, споживачами, партнерами, органами влади, місцевими громадами та іншими заінтересованими сторонами. Вони впливають на процес розроблення стратегій, формування політик, розподіл ресурсів, управління персоналом, побудову партнерських відносин і оцінювання результатів діяльності. Саме тому соціально відповідальна організація повинна інтегрувати етичні цінності не лише у свої програмні документи, а й у повсякденну практику управління.

На відміну від правових норм, які визначають мінімально допустимі межі поведінки, етичні цінності орієнтують організацію на досягнення вищих стандартів відповідальності. Дотримання законодавства є обов'язковою умовою діяльності будь-якої організації, однак саме система цінностей визначає її готовність діяти відповідально навіть у тих випадках, коли певні дії не регламентуються законом або не передбачають юридичної відповідальності. Таким чином, право встановлює межі допустимої поведінки, тоді як етика визначає, якою ця поведінка має бути з погляду суспільного блага, поваги до людської гідності та довгострокових інтересів розвитку.

У сучасній міжнародній практиці дедалі більшого значення набуває ціннісно орієнтований підхід до управління. Міжнародні організації, уряди, бізнес і громадянське суспільство визнають, що ефективність діяльності залежить не лише від економічних результатів чи виконання нормативних вимог, а й від рівня довіри, яку організація формує серед своїх заінтересованих сторін. Саме тому такі цінності, як доброчесність, справедливість, інклюзивність і недискримінація, сьогодні розглядаються як необхідні передумови відповідального управління, сталого розвитку та побудови довгострокових партнерських відносин.

Водночас важливо розуміти, що цінності не замінюють принципи соціальної відповідальності, а наповнюють їх практичним змістом. Якщо принципи визначають загальні правила та орієнтири відповідальної діяльності, то цінності формують внутрішню мотивацію діяти відповідно до цих принципів навіть за відсутності зовнішнього контролю. Саме тому принципи та цінності перебувають у нерозривному взаємозв'язку: цінності визначають світоглядні засади відповідальної поведінки, принципи конкретизують їх у процесі управління, а управлінські рішення забезпечують їх практичну реалізацію.

У контексті соціальної відповідальності особливого значення набувають чотири взаємопов'язані цінності - **доброчесність, справедливість, інклюзивність і недискримінація**. Саме вони формують етичне підґрунтя діяльності організацій різних секторів, визначають характер взаємодії із заінтересованими сторонами та створюють передумови для реалізації універсальних принципів соціальної відповідальності.



Рис. 2.2. Взаємозв'язок цінностей, принципів і практики соціальної відповідальності

2.1. Добросьчесність як основа довіри та відповідального управління

Добросьчесність є однією з базових цінностей соціальної відповідальності та необхідною передумовою формування довіри між організацією та її заінтересованими сторонами. У сучасному розумінні добросьчесність означає не лише чесність чи дотримання встановлених правил, а насамперед послідовність між задекларованими цінностями, прийнятими рішеннями та реальними діями. Вона відображає готовність діяти відповідально навіть у ситуаціях, коли така поведінка не контролюється зовнішніми механізмами або не передбачає юридичної відповідальності.

На відміну від чесності, яка переважно характеризує правдивість і відвертість у взаємовідносинах, добросьчесність охоплює ширший спектр етичних характеристик. Вона передбачає дотримання моральних принципів, відповідальне ставлення до виконання своїх обов'язків, відмову від зловживання владою чи службовим становищем, неприйнятність корупції, конфлікту інтересів та інших форм неетичної поведінки. Таким чином, добросьчесність є інтегральною характеристикою особи або організації, яка проявляється у здатності послідовно діяти відповідно до загально визнаних етичних норм і суспільних очікувань.

У діяльності організацій добросьчесність проявляється на декількох взаємопов'язаних рівнях. **Особиста добросьчесність** визначає відповідальність кожного працівника за власні рішення та поведінку. **Професійна добросьчесність** передбачає сумлінне виконання професійних обов'язків, дотримання професійних стандартів і етичних кодексів. **Організаційна добросьчесність** характеризує діяльність організації загалом і проявляється у прозорості управління, відкритості комунікацій, справедливому ставленні до працівників і партнерів, відповідальному використанні ресурсів та неухильному дотриманні взятих на себе зобов'язань.

Сучасні міжнародні підходи до належного врядування дедалі більше розглядають добросьчесність як один із ключових чинників ефективного управління. Зокрема, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) визначає публічну добросьчесність як послідовне дотримання та пріоритетність спільних етичних цінностей, принципів і норм з метою забезпечення суспільних інтересів над приватними. Такий підхід підкреслює, що добросьчесність не є виключно особистою моральною рисою, а виступає важливою характеристикою системи управління, яка забезпечує прозорість, підзвітність і довіру до діяльності інституцій.

Практична реалізація принципу добросьчесності передбачає впровадження механізмів, що забезпечують етичну поведінку на всіх рівнях діяльності організації. До таких механізмів належать кодекси етики, політики запобігання конфлікту інтересів, антикорупційні програми, системи внутрішнього контролю, механізми повідомлення про

порушення, а також регулярне навчання працівників з питань етики та доброчесності. Водночас ефективність цих інструментів залежить не лише від їх формального існування, а й від готовності керівництва демонструвати особистий приклад відповідальної поведінки та формувати культуру нетерпимості до будь-яких проявів нечесності чи зловживань.

Таким чином, доброчесність є не лише однією з ключових етичних цінностей соціальної відповідальності, а й важливим стратегічним ресурсом сучасної організації. Саме вона формує основу довіри, забезпечує легітимність управлінських рішень, зміцнює репутацію організації та створює передумови для її сталого розвитку.

Практичний вимір доброчесності

Доброчесність проявляється не лише у дотриманні законодавства чи внутрішніх правил організації. Вона визначає стиль управління, характер взаємодії із заінтересованими сторонами та готовність приймати рішення, керуючись суспільними інтересами навіть у складних або неоднозначних ситуаціях. Саме тому доброчесність є основою формування довіри, репутації та легітимності діяльності будь-якої організації.

Таблиця 2.2.

Практичні прояви доброчесності

Сфера діяльності	Приклади прояву доброчесності
Управління	Прозоре прийняття рішень, особиста відповідальність керівників
Робота з персоналом	Чесний добір і оцінювання працівників, рівні можливості розвитку
Фінансова діяльність	Доброчесне використання ресурсів, недопущення шахрайства
Комунікації	Правдиве інформування, відмова від маніпуляцій
Взаємодія із заінтересованими сторонами	Виконання зобов'язань, відкритий діалог, дотримання домовленостей

2.2. Справедливість як основа відповідального управління

Справедливість є однією з фундаментальних цінностей соціальної відповідальності, оскільки визначає характер взаємовідносин між організацією та її заінтересованими сторонами, впливає на легітимність управлінських рішень і формує довіру до діяльності інституцій. У сучасному розумінні справедливість виходить далеко за межі формальної рівності чи однакового ставлення до всіх. Вона передбачає забезпечення чесних процедур прийняття рішень, рівних можливостей для реалізації потенціалу кожної людини та об'єктивне врахування потреб і законних інтересів різних груп.

У контексті соціальної відповідальності справедливість насамперед пов'язана з неупередженістю управлінських рішень. Організація повинна забезпечувати однакові критерії оцінювання, прийняття на роботу, професійного розвитку, винагороди та просування працівників, не допускаючи привілеїв чи необґрунтованих обмежень. Водночас справедливість не означає механічного однакового ставлення до всіх. У багатьох випадках відповідальний підхід потребує врахування індивідуальних потреб, різних стартових можливостей та обставин, у яких перебувають окремі люди чи соціальні групи.

У сучасному публічному управлінні справедливість розглядається не лише як етичний принцип, а й як одна з передумов формування довіри громадян до державних інституцій. Зокрема, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у документі *Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2023 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions* зазначає, що сприйняття громадянами справедливості державних рішень, рівного ставлення та неупередженості органів влади безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри. Це означає, що справедливість є не

лише моральною категорією, а й важливим чинником ефективності державного управління.

У науковій літературі та практиці управління прийнято розрізняти **розподільчу** (*distributive justice*) та **процедурну** (*procedural justice*) справедливість. Розподільча справедливість стосується чесного розподілу ресурсів, можливостей, винагород і відповідальності між різними групами. Процедурна справедливість пов'язана із забезпеченням прозорих, послідовних і неупереджених процедур прийняття рішень. Для соціально відповідальної організації важливими є обидва виміри: навіть справедливий результат може втратити суспільну легітимність, якщо він був досягнутий унаслідок непрозорої або дискримінаційної процедури.

У теорії менеджменту справедливість також розглядається як важливий чинник ефективності організації. Концепція організаційної справедливості (*organizational justice*) охоплює сприйняття працівниками справедливості розподілу ресурсів, процедур ухвалення управлінських рішень та міжособистісної взаємодії. Дослідження свідчать, що високий рівень організаційної справедливості сприяє підвищенню довіри до керівництва, мотивації персоналу, організаційної прихильності та готовності працівників діяти відповідально.

Значення справедливості закріплене в численних міжнародних документах, що визначають сучасні стандарти прав людини, належного врядування та сталого розвитку. Загальна декларація прав людини, конвенції Міжнародної організації праці, документи Організації Об'єднаних Націй і Ради Європи виходять із того, що рівність перед законом, рівність можливостей та повага до людської гідності є необхідними передумовами демократичного розвитку та соціальної згуртованості. Саме тому справедливість розглядається не лише як моральний ідеал, а й як одна з базових умов ефективного функціонування сучасних організацій.

Практична реалізація принципу справедливості охоплює широкий спектр управлінських рішень: від формування прозорих процедур добору персоналу та систем оплати праці до забезпечення об'єктивного розгляду звернень, справедливого розподілу ресурсів, відкритого доступу до можливостей професійного розвитку та врахування інтересів різних груп заінтересованих сторін. Послідовне дотримання цих підходів сприяє зміцненню довіри, підвищує мотивацію працівників, знижує рівень конфліктності та створює підґрунтя для довгострокової стійкості організації.

Отже, справедливість є невід'ємною складовою соціальної відповідальності, оскільки забезпечує не лише законність, а й легітимність управлінських рішень. Вона сприяє формуванню організаційної культури, заснованої на рівності можливостей, повазі до людської гідності та відповідальному ставленні до всіх заінтересованих сторін.

Таблиця 2.3.

Практичні прояви справедливості

Сфера діяльності	Приклади реалізації принципу справедливості
Управління персоналом	Прозорий добір, об'єктивне оцінювання, рівні можливості професійного розвитку
Оплата праці	Справедливі критерії винагороди та преміювання
Управлінські рішення	Прозорі процедури, однакові правила для всіх
Взаємодія зі стейкхолдерами	Баланс інтересів, неупереджений розгляд звернень
Розподіл ресурсів	Обґрунтований і відкритий розподіл фінансових, матеріальних та інших ресурсів

2.3. Інклюзивність як умова участі та рівних можливостей

Інклюзивність є однією з ключових цінностей сучасної соціальної відповідальності, оскільки відображає прагнення забезпечити повноцінну участь усіх людей у суспільному, економічному та професійному житті незалежно від їхніх індивідуальних особливостей

чи життєвих обставин. На відміну від традиційних підходів, що були спрямовані переважно на усунення окремих проявів нерівності, інклюзивність передбачає створення такого середовища, у якому кожна людина має реальну можливість реалізувати свій потенціал, брати участь у прийнятті рішень і користуватися рівним доступом до ресурсів, послуг та можливостей.

У контексті соціальної відповідальності інклюзивність означає свідоме врахування різноманітності людей, їхніх потреб, досвіду та поглядів під час формування політик, організації діяльності й взаємодії із заінтересованими сторонами. Вона охоплює не лише забезпечення фізичної доступності середовища, а й створення умов для рівноправної участі незалежно від віку, статі, стану здоров'я, етнічного походження, соціального статусу, релігійних переконань чи інших характеристик.

У сучасних міжнародних документах інклюзивність розглядається значно ширше, ніж забезпечення фізичної доступності або недискримінації. Вона передбачає створення умов, за яких усі люди, незалежно від своїх індивідуальних особливостей чи соціального статусу, мають можливість брати повноцінну участь у суспільному житті, процесах прийняття рішень, навчанні, праці та отриманні публічних послуг. Саме тому Організація Об'єднаних Націй та OECD розглядають інклюзивність як один із базових принципів демократичного врядування та сталого розвитку.

Сучасне розуміння інклюзивності нерозривно пов'язане з концепцією **«Leave No One Behind» («Не залишити нікого осторонь»)**, яка стала одним із базових принципів Порядку денного ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року. Цей підхід виходить із того, що розвиток може вважатися сталим лише тоді, коли його результати є доступними для всіх членів суспільства, а політики та програми враховують потреби найбільш уразливих груп населення.

Важливим напрямом реалізації принципу інклюзивності є формування безбар'єрного середовища. Йдеться не лише про усунення архітектурних перешкод, а й про забезпечення інформаційної, цифрової, освітньої, економічної та соціальної доступності. Безбар'єрність створює умови, за яких люди можуть реалізовувати свої права та можливості незалежно від фізичних, сенсорних, когнітивних чи інших особливостей. Для організацій це означає необхідність перегляду власних процедур, комунікацій, сервісів і робочих процесів з урахуванням принципів універсального дизайну та доступності.

Практична реалізація інклюзивності проявляється у створенні відкритого організаційного середовища, розвитку інклюзивної корпоративної культури, забезпеченні рівного доступу до освіти, професійного розвитку, працевлаштування та участі у прийнятті рішень. Організації, які впроваджують інклюзивний підхід, отримують не лише соціальні переваги, а й підвищують якість управлінських рішень завдяки врахуванню різноманітних точок зору, зміцнюють довіру заінтересованих сторін і підвищують власну конкурентоспроможність.

Таким чином, інклюзивність є не окремою соціальною ініціативою, а стратегічним підходом до управління, який забезпечує участь, рівність можливостей і повагу до різноманітності. Саме вона створює умови, за яких соціальна відповідальність стає практикою повсякденної діяльності організації, а не лише декларацією намірів.

Таблиця 2.4.

Практичні прояви інклюзивності

Сфера діяльності	Приклади реалізації інклюзивного підходу
Управління персоналом	Рівний доступ до працевлаштування, навчання та професійного розвитку
Комунікації	Використання доступної мови та різних форматів комунікації
Фізичне середовище	Забезпечення архітектурної безбар'єрності та універсального дизайну
Освіта і навчання	Адаптація освітнього процесу до потреб різних груп
Взаємодія стейкхолдерами	Залучення представників різних груп до консультацій і прийняття рішень

У практиці сучасного менеджменту дедалі ширше використовується поняття **інклюзивного управління (inclusive governance / inclusive management)**. Воно передбачає залучення до процесів прийняття рішень представників різних соціальних груп, врахування їхніх потреб і досвіду, створення рівних можливостей для професійного розвитку та забезпечення відкритого діалогу між усіма зацікавленими сторонами. Такий підхід сприяє ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень, розвитку інноваційності та зміцненню довіри до організації.

2.4. Недискримінація як принцип забезпечення рівності прав і можливостей

Недискримінація є однією з фундаментальних цінностей соціальної відповідальності та невід'ємною умовою побудови справедливого, інклюзивного й демократичного суспільства. Вона передбачає забезпечення рівного ставлення до всіх людей незалежно від їхніх індивідуальних характеристик та унеможливлення будь-яких необґрунтованих обмежень у реалізації прав, свобод і можливостей. У сучасному розумінні недискримінація є не лише правовою вимогою, а й важливим етичним принципом, який визначає якість управління та рівень соціальної відповідальності організації.

У сучасному суспільстві дискримінація може проявлятися за різними ознаками, які захищаються міжнародним та національним законодавством. Найпоширенішими є:

- **расова та етнічна дискримінація** — нерівне ставлення через расу, колір шкіри, національне або етнічне походження;
- **гендерна дискримінація** — обмеження прав або можливостей за ознакою статі чи гендерної належності;
- **вікова дискримінація (ейджизм)** — упереджене ставлення до людини через її вік;
- **дискримінація за ознакою інвалідності або стану здоров'я** — створення необґрунтованих перешкод для осіб з інвалідністю чи хронічними захворюваннями;
- **дискримінація за релігійними переконаннями;**
- **дискримінація за мовною ознакою;**
- **дискримінація за сексуальною орієнтацією та гендерною ідентичністю;**
- **дискримінація за соціальним статусом, майновим становищем або місцем проживання.**

Незалежно від підстав дискримінації, усі її прояви суперечать принципам рівності, поваги до людської гідності та соціальної відповідальності. Тому сучасні організації повинні формувати політики, які забезпечують рівне ставлення до всіх працівників і запобігають будь-яким формам дискримінаційної поведінки.

Форми дискримінації

Відповідно до **Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 6 вересня 2012 року № 5207-VI**, розрізняють такі форми дискримінації:

- **пряма дискримінація** — менш сприятливе ставлення до особи через певну захищену ознаку;
- **непряма дискримінація** — формально нейтральне правило чи практика, що фактично ставить певну групу осіб у менш сприятливе становище;
- **підбурювання до дискримінації;**
- **пособництво у дискримінації;**
- **утиск (харасмент)** — небажана поведінка, яка принижує гідність людини або створює ворожу чи образливу атмосферу.

У міжнародному праві принцип недискримінації закріплений у Загальній декларації прав людини, Міжнародному пакті про громадянські і політичні права, Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Конвенції про права осіб з інвалідністю та

низці інших міжнародних документів. В Україні основи державної політики у цій сфері визначає Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні». Незважаючи на важливість нормативно-правового регулювання, соціальна відповідальність передбачає значно ширший підхід, ніж формальне виконання вимог законодавства. Вона орієнтує організації на активне формування культури рівності, взаємної поваги та недопущення будь-яких проявів упередженого ставлення.

Дискримінація може проявлятися як у відкритій, так і в прихованій формі. Вона виникає не лише через свідоме обмеження прав окремих осіб чи груп, а й унаслідок усталених практик, стереотипів або управлінських рішень, які створюють нерівні можливості для різних категорій людей. Саме тому соціально відповідальні організації приділяють увагу не лише реагуванню на випадки дискримінації, а й системному аналізу власних політик, процедур і корпоративної культури з метою своєчасного виявлення потенційних ризиків.

Практична реалізація принципу недискримінації охоплює забезпечення прозорих процедур добору персоналу, рівного доступу до професійного розвитку, справедливих умов праці, недопущення дискримінаційних висловлювань чи поведінки, а також створення ефективних механізмів розгляду скарг і реагування на порушення. Важливою складовою є регулярне навчання працівників, розвиток культури поваги до різноманітності та формування атмосфери, у якій кожна людина почувається захищеною та цінною незалежно від своїх індивідуальних особливостей.

Водночас недискримінація не означає однакового ставлення до всіх без урахування конкретних обставин. У сучасній практиці соціальної відповідальності дедалі більшого поширення набуває принцип **рівності можливостей**, який передбачає створення необхідних умов для повноцінної участі різних категорій людей у суспільному й професійному житті. У цьому контексті окремі адаптаційні заходи або позитивні дії щодо підтримки вразливих груп не є проявом дискримінації, а навпаки — виступають інструментом досягнення фактичної рівності.

Отже, недискримінація є не лише вимогою законодавства, а й важливою ознакою зрілої організаційної культури. Її послідовне дотримання сприяє формуванню довіри, зміцнює репутацію організації, підвищує залученість працівників і створює умови для реалізації потенціалу кожної людини.

Таблиця 2.5.

Практичні прояви недискримінації

Сфера діяльності	Приклади реалізації принципу недискримінації
Добір персоналу	Відбір кандидатів за професійними компетентностями без дискримінаційних критеріїв
Управління персоналом	Рівний доступ до кар'єрного розвитку, навчання та оцінювання результатів праці
Організаційна культура	Нульова толерантність до дискримінаційної поведінки, мови ворожнечі та харасменту
Комунікації	Використання інклюзивної та недискримінаційної мови, повага до різноманітності
Захист прав працівників	Доступні механізми подання скарг, розгляд випадків дискримінації та реагування на порушення

Попри те, що кожна з розглянутих цінностей має власний зміст і сферу практичного застосування, у реальній діяльності вони функціонують як єдина взаємопов'язана система. Добросовісність забезпечує моральну основу відповідальної поведінки, справедливість визначає принципи прийняття рішень, інклюзивність створює умови для участі всіх членів суспільства, а недискримінація гарантує рівність прав і можливостей. Лише їх комплексна реалізація дає змогу сформувати організаційну культуру, що відповідає принципам соціальної відповідальності та сприяє досягненню цілей сталого

розвитку.

Для систематизації основних характеристик цих цінностей та їх ролі у забезпеченні соціальної відповідальності узагальнимо розглянутий матеріал у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Взаємозв'язок ключових цінностей соціальної відповідальності

Цінність	Основний зміст	Практичний прояв в діяльності організації	Результат для соціальної відповідальності
Доброчесність	Послідовність між цінностями, рішеннями та поведінкою; чесність і відповідальність	Дотримання етичних норм, прозорість, запобігання корупції, конфлікту інтересів	Формування довіри та репутації
Справедливість	Неупереджене ставлення, чесні процедури та рівність можливостей	Прозоре прийняття рішень, справедливий розподіл ресурсів, об'єктивне оцінювання	Легітимність управління та соціальна згуртованість
Інклюзивність	Створення умов для повноцінної участі всіх людей	Безбар'єрність, доступність, залучення різних груп до прийняття рішень	Максимальне використання людського потенціалу та розвиток різноманіття
Недискримінація	Недопущення необґрунтованих обмежень за будь-якими ознаками	Рівний доступ до праці, освіти, розвитку, захист від дискримінаційних практик	Забезпечення рівності прав і можливостей

Отже, доброчесність, справедливість, інклюзивність і недискримінація утворюють взаємопов'язану систему етичних цінностей, на якій ґрунтується соціальна відповідальність сучасних організацій. Саме вони визначають характер взаємодії із заінтересованими сторонами, впливають на зміст управлінських рішень та формують організаційну культуру, засновану на довірі, повазі до людської гідності й відповідальному ставленні до суспільства.

На відміну від формального дотримання законодавства, соціальна відповідальність передбачає свідоме впровадження цих цінностей у повсякденну діяльність організації. Вони стають орієнтирами для розроблення політик, прийняття рішень, побудови партнерських відносин і оцінювання результатів діяльності, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, суспільними інтересами та сталим розвитком.

3. Особиста та професійна відповідальність як передумова етичного лідерства

3.1. Етичне лідерство в сучасному міжнародному дискурсі

У сучасних умовах ефективність діяльності організацій дедалі більше пов'язують не лише з професійною компетентністю керівників, а й із їхньою здатністю діяти відповідально, доброчесно та відповідно до етичних принципів. Якщо традиційні підходи до управління були зосереджені переважно на досягненні економічних результатів, то сьогодні дедалі більшого значення набуває питання, **яким способом** ці результати досягаються та які наслідки управлінські рішення мають для працівників, суспільства, довкілля й інших заінтересованих сторін.

У зв'язку з цим у міжнародному науковому та професійному середовищі все ширше використовуються поняття **етичного лідерства (ethical leadership)** та **відповідального лідерства (responsible leadership)**. Незважаючи на певні відмінності між цими концепціями, їх об'єднує спільна ідея: сучасний керівник повинен не лише забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації, а й формувати культуру довіри, доброчесності, відкритості та відповідальності перед суспільством.

На відміну від традиційного розуміння лідерства, яке оцінювалося переважно через економічні показники діяльності організації, сучасні підходи акцентують увагу на моральному вимірі управлінських рішень, дотриманні етичних принципів, повазі до прав

людини, врахуванні інтересів стейкхолдерів та забезпеченні довгострокової стійкості організації. Таким чином, професійна компетентність керівника вже не розглядається окремо від його особистих цінностей, доброчесності та готовності брати відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

Показово, що зміна підходів до розуміння ролі керівника простежується не лише у наукових дослідженнях, а й у документах міжнародних організацій та аналітичних звітах провідних консалтингових компаній. Це свідчить про формування нової управлінської парадигми, у центрі якої перебуває людина, здатна поєднувати ефективність управління з високими етичними стандартами.

Одним із перших міжнародних документів, що закріпив зв'язок між соціальною відповідальністю та роллю керівництва, став міжнародний стандарт **ISO 26000 "Guidance on Social Responsibility"**. Стандарт підкреслює, що інтеграція принципів соціальної відповідальності в діяльність організації є насамперед відповідальністю її керівництва. Саме керівники визначають стратегічні пріоритети, формують корпоративну культуру, забезпечують дотримання етичних норм і демонструють власним прикладом прихильність принципам соціальної відповідальності.

Подібний підхід простежується й у **Керівних принципах ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідального ведення бізнесу (OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, 2023)**. У документі наголошується, що відповідальне ведення бізнесу неможливе без активної участі керівництва у впровадженні належної обачності (due diligence), забезпеченні прозорості управлінських процесів, дотриманні прав людини та формуванні культури доброчесності в організації. Таким чином, відповідальність керівника виходить далеко за межі виконання адміністративних функцій і поширюється на створення умов для етичної поведінки всієї організації.

Схожу позицію займає й **UN Global Compact**, який розглядає лідерство як ключову умову реалізації принципів сталого розвитку. У матеріалах ініціативи наголошується, що саме керівники повинні інтегрувати принципи відповідального ведення бізнесу в корпоративну стратегію, сприяти формуванню організаційної культури, заснованої на повазі до прав людини, відповідальному ставленні до працівників, суспільства та довкілля.

Одним із найавторитетніших міжнародних досліджень, що демонструє трансформацію вимог до сучасного керівника, є **The Future of Jobs Report 2025**, підготовлений Всесвітнім економічним форумом. Дослідження ґрунтується на опитуванні понад **1 000 провідних роботодавців із 55 країн світу**, які представляють понад **14 млн працівників**. Серед компетентностей, значущість яких найбільше зростатиме до 2030 року, роботодавці назвали **leadership and social influence (61 %)**, **motivation and self-awareness (52 %)**, **empathy and active listening (50 %)** та **talent management (47 %)**. Характерно, що поряд із технологічними компетентностями звіт акцентує увагу саме на соціально-поведінкових навичках, які лежать в основі відповідального та етичного лідерства. Хоча у звіті безпосередньо не використовується термін *ethical leadership*, перелік визначених компетентностей свідчить про переорієнтацію сучасного управління від авторитарних моделей до моделей, заснованих на довірі, співпраці, відповідальності та етичній взаємодії. Це свідчить про поступовий перехід від оцінювання керівника лише за результатами діяльності до оцінювання його здатності формувати довіру, підтримувати розвиток працівників і забезпечувати відповідальне управління організацією.

https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest.com?utm_source=chatgpt.com

Важливий внесок у розвиток сучасного розуміння етичного та відповідального лідерства зробили **OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct**, оновлені у 2023 році. На відміну від традиційного підходу, який розглядав соціальну відповідальність як окремий напрям діяльності компанії, Guidelines

інтегрують її безпосередньо в систему корпоративного управління. Документ визначає відповідальне ведення бізнесу як невід'ємну складову управлінських процесів і наголошує, що підприємства повинні впроваджувати відповідні принципи у свої політики, систему менеджменту та повсякденну практику прийняття рішень. Особливе місце відведено **ризик-орієнтованій належній обачності (risk-based due diligence)**, яка розглядається як безперервний процес виявлення, запобігання, мінімізації та усунення негативних впливів діяльності організації на людей, суспільство й довкілля. Таким чином, відповідальність керівництва полягає не лише у дотриманні етичних принципів, а й у створенні управлінської системи, здатної забезпечити їх практичну реалізацію. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en.html?utm_source=chatgpt.com

Як вже зазначалося, важливим міжнародним документом, який розкриває взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та роллю керівництва, є **ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility**. На відміну від багатьох підходів, що розглядають соціальну відповідальність як окремий напрям діяльності організації, стандарт наголошує на необхідності її інтеграції в систему управління, процес прийняття рішень та організаційну культуру. Особливу увагу ISO 26000 приділяє ролі керівництва, яке повинно демонструвати прихильність принципам соціальної відповідальності через власну поведінку, забезпечувати підзвітність, підтримувати етичну культуру та залучати стейкхолдерів до процесу прийняття рішень. Таким чином, соціальна відповідальність розглядається не як сукупність окремих соціальних ініціатив, а як характеристика всієї системи управління, що формується насамперед через лідерство та особистий приклад керівників. https://www.iso.org/standard/42546.html?utm_source=chatgpt.com

Емпіричне підтвердження значення особистої відповідальності керівника наведено у дослідженні **Gallup State of the Global Workplace: 2025 Report**. За результатами глобального опитування встановлено, що головною причиною зниження залученості працівників стало падіння рівня залученості самих менеджерів. Протягом року цей показник скоротився з 30 % до 27 %, тоді як загальна залученість працівників у світі становила лише 21 %. Gallup підкреслює, що залученість менеджера безпосередньо визначає залученість його команди, а недостатньо ефективного керівництва призвело до втрат світової економіки у розмірі 438 млрд дол. США лише за один рік. Отже, результати дослідження свідчать, що особиста відповідальність керівника має не лише етичний, а й безпосередній економічний вимір. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?utm_source

Дослідження **Healthy Organizations Keep Winning, but the Rules Are Changing Fast**, підготовлене компанією McKinsey & Company на основі багаторічної програми **Organizational Health Index**, демонструє, що ключовим чинником довгострокової ефективності організації є її організаційне здоров'я. Автори підкреслюють, що сучасне лідерство істотно відрізняється від традиційних управлінських моделей: керівники повинні не лише координувати діяльність працівників, а й надавати їм більше автономії, підтримувати прийняття рішень, формувати атмосферу довіри та використовувати цифрові технології для створення цінності. Таким чином, етичне лідерство розглядається як важлива передумова організаційного здоров'я та стійкого розвитку організації. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/healthy-organizations-keep-winning-but-the-rules-are-changing-fast?utm_source

Результати міжнародного дослідження **2025 Edelman Trust Barometer**, проведеного серед 33 тис. респондентів у 28 країнах світу, свідчать, що довіра дедалі більше стає стратегічним ресурсом сучасного управління. Попри загальне зниження довіри до багатьох суспільних інституцій, роботодавця залишається найбільш довіреною інституцією, а від керівників очікують відкритості, етичності та відповідального ставлення до суспільних викликів. Водночас дослідження демонструє зростання очікувань щодо участі бізнесу у вирішенні суспільно важливих проблем, що свідчить про

розширення ролі сучасного лідера: від управління організацією до формування довіри та суспільної цінності. https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer?utm_source

Таким чином, аналіз сучасних міжнародних документів дозволяє зробити висновок, що поняття етичного лідерства сьогодні виходить далеко за межі академічної теорії. Воно поступово стає одним із ключових елементів сучасного корпоративного управління, системи соціальної відповідальності та забезпечення сталого розвитку організацій.

Аналіз міжнародних стандартів, аналітичних звітів та результатів емпіричних досліджень свідчить про суттєву трансформацію уявлень про роль сучасного керівника. Якщо традиційний менеджмент акцентував увагу насамперед на досягненні економічних результатів і контролі виконання завдань, то сучасні міжнародні документи дедалі більше розглядають керівника як носія етичних цінностей, відповідального за формування довіри, організаційної культури та сталого розвитку. Внесок кожного із розглянутих документів у формування сучасної концепції етичного лідерства узагальнено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Міжнародні документи та дослідження, що формують сучасну концепцію етичного лідерства

Міжнародний документ	Ключова ідея	На яке питання відповідає?	Що додає до розуміння етичного лідерства?
World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025	Компетентності керівника майбутнього	Якими компетентностями має володіти сучасний лідер?	Показує, що поряд із цифровими навичками дедалі більшого значення набувають лідерство, емпатія, соціальний вплив і самосвідомість.
OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct (2023)	Responsible Business Conduct та due diligence	Як має бути організована система відповідального управління?	Демонструє, що соціальна відповідальність реалізується через інтеграцію принципів RBC у систему управління та управлінські процеси.
ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility	Інтеграція соціальної відповідальності в діяльність організації	Якою є роль керівництва у впровадженні соціальної відповідальності?	Наголошує, що керівництво формує етичну культуру, забезпечує підзвітність і демонструє відповідальність власною поведінкою.
UN Global Compact	Leadership for sustainability	Яку роль відіграє лідер у реалізації принципів сталого розвитку?	Показує, що саме керівництво забезпечує інтеграцію Десяти принципів UN Global Compact у стратегію та повсякденну діяльність організації.
Gallup. State of the Global Workplace	Якість менеджменту та залученість працівників	Як особиста поведінка керівника впливає на людей?	Доводить, що стиль керівництва безпосередньо впливає на залученість, добробут, продуктивність і утримання персоналу.
McKinsey & Company. Healthy Organizations Keep Winning	Організаційне здоров'я та ефективне лідерство	Як етичне лідерство впливає на результати організації?	Показує зв'язок між довірою до керівництва, здоровою організаційною культурою та довгостроковою ефективністю компанії.
Edelman Trust Barometer 2025	Довіра як стратегічний ресурс	Чому довіра стає ключовою компетенцією сучасного керівника?	Обґрунтовує, що саме керівники та роботодавці дедалі більше сприймаються суспільством як носії відповідальності та довіри.

Дані, наведені в таблиці 2.7, демонструють, що сучасна концепція етичного лідерства сформувалася на перетині міжнародних стандартів, рекомендацій з належного

врядування та результатів масштабних емпіричних досліджень. Попри різну мету цих документів, усі вони акцентують увагу на спільній ідеї: особиста відповідальність керівника є визначальним чинником формування етичної організаційної культури, довіри стейкхолдерів, залученості працівників і довгострокової стійкості організації.

Таким чином, етичне лідерство перестає розглядатися виключно як сукупність особистих моральних якостей керівника. У сучасному міжнародному дискурсі воно постає як інтегрована управлінська компетентність, що поєднує особисту доброчесність, професійну відповідальність, здатність ухвалювати обґрунтовані рішення, враховувати інтереси стейкхолдерів і забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації на засадах соціальної відповідальності.

3.2. Особиста відповідальність керівника як основа формування етичної організаційної культури

Організаційна культура не виникає спонтанно і не формується виключно через внутрішні нормативні документи чи корпоративні кодекси. Вона є результатом тривалої взаємодії між цінностями організації, управлінськими практиками та повсякденною поведінкою її працівників. Визначальну роль у цьому процесі відіграє керівник, адже саме його управлінські рішення, стиль взаємодії з колективом і особистий приклад задають стандарти поведінки, які з часом стають складовою організаційної культури.

Одним із найавторитетніших дослідників організаційної культури є Едгар Шейн (Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.). У своїй концепції він визначає організаційну культуру як систему спільних базових припущень, що формуються в процесі розв'язання організацією проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції й передаються новим членам колективу як правильний спосіб сприйняття, мислення та поведінки. Особливу увагу дослідник приділяє ролі керівника, який через власну поведінку формує первинні механізми становлення організаційної культури. Працівники насамперед оцінюють не задекларовані цінності, а те, на що керівник звертає увагу, які рішення ухвалює, яку поведінку заохочує чи засуджує та як реагує на кризові ситуації. Таким чином, особиста відповідальність керівника стає одним із ключових чинників формування організаційної культури, оскільки саме через власний приклад він транслює систему цінностей усій організації.

Особливого значення набуває узгодженість між задекларованими цінностями та реальною поведінкою керівництва. Організація може мати детально розроблений кодекс етики, політики щодо доброчесності чи соціальної відповідальності, однак якщо управлінські рішення суперечать цим принципам, працівники швидко починають сприймати офіційні документи як формальність. У таких умовах виникає **ціннісний розрив** (*values gap*) – ситуація, коли проголошені цінності не знаходять відображення у повсякденній діяльності організації. Наслідками такого розриву стають зниження довіри до керівництва, погіршення морально-психологічного клімату, формування толерантності до неетичної поведінки та поступове руйнування організаційної культури.

Навпаки, відповідальна поведінка керівника забезпечує послідовність між словами та діями. Коли керівник демонструє відкритість, дотримується встановлених правил нарівні з іншими працівниками, визнає власні помилки, забезпечує справедливість під час ухвалення рішень і бере відповідальність за їхні наслідки, він формує атмосферу психологічної безпеки та взаємної довіри. У такому середовищі етична поведінка перестає бути наслідком виключно зовнішнього контролю і поступово стає внутрішньою нормою професійної діяльності. Працівники частіше проявляють ініціативу, відкрито повідомляють про проблеми, дотримуються етичних норм навіть за відсутності постійного контролю та ідентифікують себе з цінностями організації.

Формування етичної організаційної культури забезпечується не окремими деклараціями, а системою щоденних управлінських практик. До таких практик належать

прозорість комунікації, справедливий розподіл відповідальності, відкритість до зворотного зв'язку, об'єктивне оцінювання результатів роботи, заохочення доброчесної поведінки та однакове застосування правил до всіх працівників незалежно від їхнього статусу. Саме повторюваність таких управлінських дій поступово формує спільні поведінкові норми, які визначають характер взаємодії в колективі та становлять основу етичної організаційної культури.

Таким чином, особиста відповідальність керівника виходить далеко за межі його індивідуальних моральних якостей і набуває стратегічного значення для розвитку організації. Саме через власний приклад, управлінські рішення та щоденні практики керівник формує етичні стандарти, що визначають характер міжособистісних відносин, рівень довіри, готовність до співпраці та відповідальне ставлення працівників до виконання професійних обов'язків. Тому етичну організаційну культуру доцільно розглядати не як сукупність формально задекларованих принципів, а як результат послідовної відповідальної поведінки керівництва, яка поступово трансформується у спільні цінності та норми діяльності всієї організації.

Приклад із практики

Patagonia: як особисті цінності лідера формують організаційну культуру

Одним із найвідоміших прикладів впливу особистої відповідальності керівника на формування етичної організаційної культури є американська компанія **Patagonia**, заснована Івоном Шуїнаром (Yvon Chouinard). Від початку діяльності компанії її засновник розглядав бізнес не лише як інструмент отримання прибутку, а як спосіб реалізації власних цінностей - відповідального ставлення до довкілля, чесного ведення бізнесу та довгострокового мислення. Саме ці особисті переконання поступово стали основою організаційної культури Patagonia.

Особливістю цього прикладу є те, що цінності засновника були інтегровані не лише в місію компанії, а й у щоденні управлінські практики. Patagonia системно впроваджувала екологічно відповідальні підходи до виробництва, підтримувала ремонт і повторне використання продукції, забезпечувала прозорість ланцюгів постачання та заохочувала працівників брати участь у природоохоронних ініціативах. Таким чином, відповідальна поведінка керівника поступово трансформувалася у спільні норми поведінки, які поділяли працівники компанії.

Показовим прикладом послідовності між особистими переконаннями керівника та управлінськими рішеннями стала інформаційна кампанія **«Don't Buy This Jacket»**, у межах якої Patagonia закликала споживачів купувати новий одяг лише за реальної потреби. Такий підхід суперечив традиційній логіці максимізації продажів, однак повністю відповідав цінностям компанії щодо відповідального споживання. Це рішення засвідчило, що етичні принципи можуть залишатися визначальними навіть тоді, коли вони не забезпечують короткострокової економічної вигоди.

Логічним продовженням цієї філософії стало рішення Івона Шуїнара у 2022 році передати власність компанії спеціально створеним структурам, щоб майбутні прибутки, які не спрямовуються на розвиток бізнесу, використовувалися для фінансування природоохоронних проєктів. Цей крок став не початком нової стратегії, а підтвердженням тієї системи цінностей, яка формувалася в компанії протягом десятиліть.

Досвід Patagonia переконливо демонструє, що етична організаційна культура виникає не внаслідок прийняття окремих кодексів чи декларацій, а завдяки послідовній відповідальній поведінці керівника. Саме особистий приклад лідера забезпечує узгодженість між проголошеними цінностями, управлінськими рішеннями та повсякденною діяльністю організації.

Джерела, де більш детально можна почитати про кейс Patagonia:

1. Офіційне звернення Івона Шуїнара

https://www.patagonia.com/ownership/?msockid=146b13a50a056c6e203e05460bf56dfa&utm_source

2. Patagonia Works. *Patagonia's Next Chapter: Earth is Now Our Only Shareholder* https://www.patagoniaworks.com/press/2022/9/14/patagonias-next-chapter-earth-is-now-our-only-shareholder?utm_source

3. Arthur Gautier, Joel Bothello. *What Happens When a Company (Like Patagonia) Transfers Ownership to a Nonprofit?* Harvard Business Review, 2022. https://hbr.org/2022/10/what-happens-when-a-company-like-patagonia-becomes-a-nonprofit?utm_source

4. Етичні дилеми у прийнятті рішень: законність, доцільність і моральна відповідальність

«Не все законне є етичним. І не кожне етичне рішення прямо визначене законом.»

4.1. Етичні дилеми як складова професійної діяльності керівника

У сучасному суспільстві управлінські рішення дедалі рідше зводяться до вибору між очевидно правильними та неправильними варіантами. Значно частіше керівники, державні службовці, підприємці, представники громадських організацій і міжнародних інституцій стикаються із ситуаціями, у яких необхідно обирати між кількома можливими рішеннями, кожне з яких має як позитивні, так і негативні наслідки для різних груп стейкхолдерів. Саме такі ситуації в теорії етики та управління визначаються як **етичні дилеми**.

Етична дилема виникає тоді, коли особа або організація опиняється перед необхідністю зробити вибір між двома чи більше альтернативами, кожна з яких ґрунтується на важливих моральних цінностях або професійних обов'язках, але реалізація одного варіанта неминуче призводить до обмеження чи порушення іншого. На відміну від звичайної управлінської проблеми, яка часто має оптимальне рішення після аналізу ресурсів, ризиків і результатів, етична дилема не передбачає абсолютно правильного варіанта. Будь-яке рішення супроводжується моральними компромісами та потребує відповідального оцінювання його наслідків.

У професійній діяльності етичні дилеми можуть виникати з різних причин: суперечності між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, конфлікту інтересів між різними групами стейкхолдерів, необхідності балансувати між індивідуальними правами та суспільними інтересами, а також швидкого розвитку технологій, який часто випереджає нормативно-правове регулювання. Саме тому сучасний керівник повинен володіти не лише професійними знаннями та управлінськими компетентностями, а й здатністю аналізувати моральні наслідки власних рішень.

Особливого значення це набуває в умовах цифрової трансформації, глобалізації та зростання суспільних очікувань щодо відкритості й відповідальності організацій. Рішення, які ще кілька десятиліть тому розглядалися виключно як внутрішня справа компанії чи установи, сьогодні швидко стають предметом суспільної дискусії та впливають на довіру громадськості, репутацію організації й довгострокову стійкість її розвитку. Відтак етичні дилеми перестають бути виключно питанням особистої моралі окремого керівника і перетворюються на важливий чинник стратегічного управління.

На відміну від звичайної управлінської проблеми, яка передбачає пошук найбільш ефективного способу досягнення поставленої мети, етична дилема виникає тоді, коли керівник змушений обирати між двома або більше морально виправданими альтернативами. У таких ситуаціях недостатньо лише дотримуватися законодавства чи забезпечити економічну ефективність рішення. Не менш важливими стають питання справедливості, доброчесності, поваги до прав людини, довіри та довгострокових наслідків для всіх зацікавлених сторін.

Одну з найбільш відомих концепцій аналізу етичних дилем запропонував американський дослідник **Rushworth M. Kidder**, засновник **Institute for Global Ethics**. У праці *How Good People Make Tough Choices* він звертає увагу на принципову різницю між двома типами морального вибору. Перший — **«right versus wrong»** («правильне проти неправильного»), коли одна з альтернатив очевидно порушує моральні чи правові норми. До таких ситуацій належать хабарництво, шахрайство, дискримінація, фальсифікація даних або інші прояви недоброчесної поведінки. Подібні випадки не є етичними дилемами, оскільки морально правильне рішення є очевидним.

Натомість справжні етичні дилеми належать до категорії **«right versus right»** («правильне проти правильного»). У таких ситуаціях конфлікт виникає не між добром і злом, а між двома цінностями, кожна з яких є морально значущою. Саме тому керівник не може уникнути морального вибору, спираючись виключно на законодавство чи внутрішні регламенти організації. Він повинен оцінити можливі наслідки кожного рішення, врахувати інтереси різних груп стейкхолдерів і взяти на себе відповідальність за зроблений вибір.

Для систематизації таких ситуацій Rushworth Kidder запропонував чотири базові парадигми етичних дилем, які, попри різноманітність професійних ситуацій, охоплюють більшість моральних конфліктів, що виникають у діяльності сучасних організацій.



Рис. 2.3. Чотири базові парадигми етичних дилем за Rushworth M. Kidder

Правда ↔ Лояльність (Truth vs. Loyalty). Дилема виникає тоді, коли необхідно обирати між чесністю, відкритістю та професійним обов'язком бути відвертим, з одного боку, і лояльністю до колег, організації, команди чи партнерів - з іншого. Наприклад, повідомлення про порушення всередині організації (whistleblowing) часто передбачає вибір між особистою чесністю та лояльністю до колективу.

Особистість ↔ Спільнота (Individual vs. Community). Ця парадигма відображає конфлікт між інтересами окремої людини та суспільним благом. Подібні дилеми виникають під час прийняття рішень щодо захисту персональних даних, обмеження окремих прав в умовах надзвичайних ситуацій, розподілу суспільних ресурсів або реалізації політик, спрямованих на забезпечення безпеки більшості.

Короткострокова ↔ Довгострокова перспектива (Short-term vs. Long-term). У цьому випадку керівник обирає між швидким досягненням економічного або політичного результату та довгостроковою стійкістю організації, розвитком людського капіталу, збереженням репутації чи екологічною відповідальністю. Саме ця дилема часто лежить в основі рішень, пов'язаних із соціальною відповідальністю бізнесу та сталим розвитком.

Справедливість ↔ Милосердя (Justice vs. Mercy). Дилема виникає між необхідністю однаково застосовувати правила до всіх і прагненням врахувати індивідуальні обставини конкретної людини. Наприклад, керівник може бути змушений обирати між суворим дотриманням дисциплінарних процедур та проявом гуманності

щодо працівника, який опинився у складних життєвих обставинах.

Чотири парадигми, запропоновані Rushworth Kidder, не дають готових відповідей на складні моральні питання, проте вони допомагають зрозуміти природу конфлікту цінностей, що лежить в основі більшості етичних дилем. Саме усвідомлення того, **які цінності вступають у суперечність**, є першим кроком до прийняття відповідального управлінського рішення.

4.2. Законність, управлінська доцільність і моральна відповідальність у прийнятті рішень

Після визначення природи етичної дилеми закономірно виникає питання: **за якими критеріями оцінювати можливі варіанти рішення?** У практиці управління досить поширеним є спрощений підхід, відповідно до якого достатньо переконатися, що рішення не суперечить законодавству. Однак сучасні концепції бізнес-етики, корпоративного управління та соціальної відповідальності демонструють, що відповідальне управлінське рішення не може оцінюватися виключно з позиції його юридичної правомірності.

У професійній діяльності керівників рішення, як правило, одночасно оцінюються щонайменше за трьома взаємопов'язаними критеріями: **законністю, управлінською доцільністю та моральною відповідальністю**. Саме баланс між ними визначає якість управлінського рішення та його відповідність принципам соціальної відповідальності.

Першим і безумовно необхідним критерієм є **законність**. Будь-яке рішення має відповідати чинному законодавству, міжнародним нормам, внутрішнім регламентам організації та професійним стандартам. Порушення законодавства створює юридичні ризики, фінансові втрати, репутаційні наслідки та може поставити під загрозу подальшу діяльність організації. Проте сама по собі законність ще не гарантує етичності рішення.

Другим критерієм є **управлінська доцільність**, тобто здатність рішення забезпечити досягнення поставленої мети найбільш ефективним способом. Управлінські рішення завжди пов'язані з необхідністю враховувати економічні результати, обмеженість ресурсів, конкурентне середовище, часові рамки та ризики. Саме тому керівник не може ігнорувати питання ефективності. Водночас рішення, яке є економічно вигідним у короткостроковій перспективі, може негативно вплинути на репутацію організації, довіру працівників, відносини зі стейкхолдерами або перспективи сталого розвитку.

Третім критерієм виступає **моральна відповідальність**, яка передбачає оцінювання рішення з позицій доброчесності, справедливості, поваги до прав людини, прозорості та потенційних наслідків для всіх зацікавлених сторін. На відміну від законодавства, яке встановлює мінімально допустимі стандарти поведінки, моральна відповідальність орієнтує керівника на добровільне дотримання ширших етичних принципів та усвідомлення соціальних наслідків власних дій.

Саме тому ключовою ідеєю сучасного відповідального управління є розуміння того, що **не все законне є етичним, і не кожне етичне рішення прямо визначене законом**. Організація може формально діяти в межах правового поля, але водночас ухвалювати рішення, які суперечать принципам справедливості, інклюзивності або сталого розвитку. І навпаки, соціально відповідальні рішення нерідко передбачають добровільне прийняття додаткових зобов'язань, які значно перевищують мінімальні вимоги законодавства.

Для цілей цього навчального курсу пропонується розглядати будь-яку етичну дилему через призму трьох взаємопов'язаних вимірів — законності, управлінської доцільності та моральної відповідальності (рис. 2.4). Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати можливі альтернативи, враховуючи не лише їхню правову допустимість і практичну ефективність, а й вплив на стейкхолдерів, репутацію організації та її довгострокову стійкість.

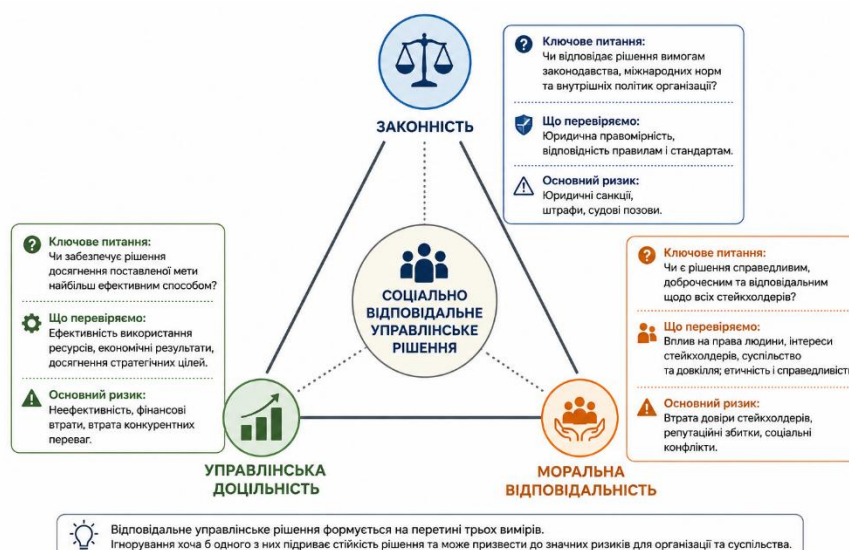


Рис. 2.4. Три виміри оцінювання управлінського рішення в контексті соціальної відповідальності

Показані на рис. 2.4 три виміри не є взаємовиключними та не утворюють ієрархії, у якій один критерій має безумовну перевагу над іншими. Навпаки, вони повинні розглядатися комплексно, оскільки лише їх поєднання забезпечує прийняття соціально відповідального управлінського рішення.

На практиці керівники нерідко стикаються із ситуаціями, коли ці критерії вступають у суперечність. Наприклад, рішення може бути повністю законним, але викликати негативну реакцію суспільства через його несправедливість або потенційну шкоду для окремих груп стейкхолдерів. В інших випадках етично бажане рішення може потребувати додаткових фінансових ресурсів чи зменшувати короткострокову економічну ефективність. Саме тому управлінські рішення не можуть оцінюватися виключно з позиції їх юридичної правомірності чи економічної вигоди.

Завдання відповідального керівника полягає не у пошуку ідеального рішення, яке повністю усуває всі суперечності, а у виборі альтернативи, що забезпечує найбільш обґрунтований баланс між вимогами законності, управлінською доцільністю та моральною відповідальністю. Такий підхід відповідає сучасному розумінню соціальної відповідальності як здатності організації враховувати не лише власні інтереси, а й довгострокові наслідки своїх рішень для суспільства, економіки та довкілля.

Саме тому етичні дилеми доцільно аналізувати не лише на теоретичному рівні, а й через реальні управлінські ситуації, у яких конфлікт цінностей набуває конкретного практичного змісту.

4.3. Кейси

Кейс 1. Volkswagen Dieselgate

Передумови

На початку 2010-х років концерн **Volkswagen AG** реалізовував амбітну стратегію, спрямовану на досягнення світового лідерства на автомобільному ринку. Одним із ключових напрямів цієї стратегії було активне просування дизельних автомобілів, насамперед на ринку США, де компанія позиціонувала свої моделі як екологічно чисті, економічні та такі, що відповідають найсуворішим стандартам викидів.

На момент розвитку подій генеральним директором (**Chief Executive Officer, CEO**) Volkswagen AG був **проф. д-р Мартін Вінтеркорн (Martin Winterkorn)**, який очолював компанію з 2007 року. Саме за його керівництва Volkswagen поставив перед собою стратегічну мету стати найбільшим автовиробником світу, випередивши Toyota та General Motors. Досягнення цієї мети супроводжувалося жорсткими вимогами до

інженерів щодо одночасного забезпечення високої потужності двигунів, низького споживання пального, відповідності екологічним стандартам та конкурентної вартості автомобілів.

Проте поєднати всі ці вимоги технологічними засобами виявилось значно складніше, ніж очікувалося. Замість інвестування додаткових ресурсів у вдосконалення дизельних двигунів частина технічних рішень була спрямована на приховування реальних показників викидів під час офіційних випробувань.

Хронологія подій

18 вересня 2015 року **Агентство з охорони довкілля США (U.S. Environmental Protection Agency, EPA)** оприлюднило **Notice of Violation** відповідно до Закону США про чисте повітря (*Clean Air Act*). У документі зазначалося, що автомобілі Volkswagen та Audi з дизельними двигунами об'ємом 2,0 л модельних років 2009–2015 містили спеціальне програмне забезпечення (*defeat device*), яке дозволяло розпізнавати проведення лабораторних екологічних випробувань та тимчасово змінювати режим роботи двигуна. У звичайних умовах експлуатації система очищення вихлопних газів працювала інакше, внаслідок чого фактичні викиди оксидів азоту (NO_x) могли перевищувати встановлені нормативи **до 40 разів**.

20 вересня 2015 року Мартін Вінтеркорн оприлюднив офіційну заяву, у якій визнав серйозність ситуації, вибачився перед клієнтами та громадськістю і повідомив про початок незалежного розслідування.

23 вересня 2015 року Вінтеркорн подав у відставку з посади генерального директора Volkswagen AG, заявивши, що робить це «в інтересах компанії», хоча особистої причетності до прийняття незаконних технічних рішень не визнав. Згодом прокуратура США висунула йому обвинувачення у змові, шахрайстві та введенні в оману американських регуляторів.

Масштаб порушень

Під час внутрішнього розслідування Volkswagen підтвердила, що програмне забезпечення, яке дозволяло обходити екологічні випробування, було встановлено приблизно **на 11 млн автомобілів** у всьому світі. Найбільшого розголосу справа набула у США, де порушення стосувалися близько **590 тис. автомобілів**, однак наслідки швидко поширилися на інші країни, у яких також розпочалися перевірки та судові процеси.

За інформацією Міністерства юстиції США, лише в межах кримінального провадження Volkswagen погодилася сплатити **2,8 млрд дол. США** кримінального штрафу. Крім того, компанія понесла багатомільярдні витрати, пов'язані з цивільними позовами, компенсаціями власникам автомобілів, відкликанням транспортних засобів, технічними модифікаціями та виконанням вимог регуляторних органів. Загальні фінансові наслідки Dieselgate, за оцінками самої компанії та міжнародних аналітиків, перевищили **30 млрд євро**.

Наведені факти свідчать, що Dieselgate не можна розглядати виключно як випадок порушення екологічного законодавства. Події навколо Volkswagen стали прикладом складної управлінської ситуації, у якій рішення, що здавалися економічно доцільними в короткостроковій перспективі, призвели до масштабних правових, фінансових та репутаційних наслідків. Саме тому цей випадок доцільно проаналізувати крізь призму законності, управлінської доцільності та моральної відповідальності.

У чому полягала етична дилема?

На перший погляд може здатися, що ситуація навколо Volkswagen є очевидним прикладом порушення законодавства, а отже не містить жодної етичної дилеми. Проте управлінський аналіз свідчить про інше. Матеріали офіційних розслідувань свідчать, що в компанії було реалізовано технічне рішення, яке забезпечувало проходження екологічних випробувань шляхом використання спеціального програмного забезпечення. Незалежно від того, на якому рівні організації було ухвалене це рішення, сам кейс

демонструє класичний конфлікт між досягненням бізнес-цілей, дотриманням законодавства та моральною відповідальністю перед стейкхолдерами.

З одного боку, досягнення встановлених екологічних стандартів вимагало значних інвестицій у доопрацювання дизельних двигунів, збільшення виробничих витрат, можливого відтермінування виходу нових моделей на ринок та ризику втрати конкурентних переваг. З іншого боку, використання програмного забезпечення, яке приховувало реальні показники викидів під час офіційних випробувань, дозволяло компанії зберегти заявлені технічні характеристики автомобілів, підтримувати обсяги продажів і реалізовувати стратегію світового лідерства. Однак таке рішення ґрунтувалося на свідомому введенні в оману регуляторних органів, споживачів та інших стейкхолдерів.

Таким чином, проблема полягала не лише у порушенні вимог екологічного законодавства. Насамперед вона стосувалася управлінського вибору між короткостроковою економічною вигодою та дотриманням принципів доброчесності, відкритості й відповідальності. Саме тому Dieselgate розглядається у світовій практиці як один із найвідоміших прикладів корпоративної етичної кризи, у якій прагнення досягти стратегічних бізнес-цілей переважило моральні обов'язки компанії перед суспільством.

Розглянемо цю ситуацію крізь призму трьох вимірів оцінювання управлінських рішень, запропонованих у попередньому підрозділі: **законності, управлінської доцільності та моральної відповідальності**.

Таблиця 2.8

Аналіз ситуації за трьома вимірами оцінювання управлінського рішення

Критерій	Аналіз ситуації
Законність	Використання програмного забезпечення (<i>defeat device</i>) суперечило вимогам Закону США про чисте повітря (<i>Clean Air Act</i>) та екологічним стандартам EPA. Компанія свідомо вводила в оману державні органи, які здійснювали сертифікацію транспортних засобів, що стало підставою для численних кримінальних і цивільних проваджень.
Управлінська доцільність	У короткостроковій перспективі рішення дозволило Volkswagen уникнути значних витрат на модернізацію двигунів, прискорити вихід продукції на ринок, підтримати конкурентоспроможність дизельних моделей і реалізовувати стратегію світового лідерства. Проте стратегічно таке рішення виявилось неефективним, оскільки спричинило масштабні фінансові втрати, судові процеси та руйнування ділової репутації компанії.
Моральна відповідальність	Компанія порушила принципи доброчесності, прозорості та відповідальності перед споживачами, регуляторами, акціонерами й суспільством. Свідоме приховування реального рівня викидів позбавило стейкхолдерів можливості ухвалювати обґрунтовані рішення та підірвало довіру до бренду.

Урок для соціально відповідального управління

Кейс Volkswagen демонструє, що ефективне управлінське рішення не може оцінюватися виключно за його економічними результатами або здатністю забезпечити конкурентні переваги. Рішення, яке здається доцільним у короткостроковій перспективі, може виявитися стратегічно помилковим, якщо воно суперечить вимогам законодавства та основоположним етичним принципам.

Dieselgate також засвідчив, що корпоративна соціальна відповідальність не може обмежуватися деклараціями, публікацією нефінансових звітів чи маркетинговими комунікаціями. Вона має бути інтегрована у процес прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації - від стратегічного керівництва до інженерних і виробничих підрозділів. Якщо корпоративна культура толерує приховування інформації або виправдовує порушення етичних норм заради досягнення бізнес-цілей, навіть найуспішніша компанія може зіткнутися з кризою, наслідки якої будуть значно дорожчими, ніж потенційні вигоди від таких рішень.

Кейс 2. Криза Tylenol: коли відповідальність перед споживачами стає головним управлінським пріоритетом

Передумови

На початку 1980-х років компанія **Johnson & Johnson** була одним із найбільших виробників товарів медичного призначення та фармацевтичної продукції у світі. Одним із найуспішніших брендів компанії був знеболювальний препарат **Tylenol**, який займав близько **37 % ринку безрецептурних анальгетиків США** та забезпечував приблизно **15–20 % прибутку компанії**. Завдяки високому рівню довіри споживачів Tylenol вважався одним із найвідоміших фармацевтичних брендів країни.

Основою корпоративної культури Johnson & Johnson був документ **Our Credo**, ухвалений ще у 1943 році тодішнім головою компанії Робертом Вудом Джонсоном. У ньому визначалося, що першочергова відповідальність компанії полягає перед пацієнтами, лікарями, медичними працівниками та всіма людьми, які користуються її продукцією, а вже потім — перед акціонерами. Саме ці принципи стали основою управлінських рішень під час подальшої кризи.

Хронологія подій

29 вересня 1982 року в районі Чикаго (штат Іллінойс) було зафіксовано кілька випадків раптової смерті людей після вживання капсул **Extra-Strength Tylenol**. Упродовж кількох днів загинули **сім осіб**. Розслідування встановило, що капсули були навмисно заражені ціанідом уже після потрапляння продукції до роздрібно-торгівельної мережі.

Попри відсутність доказів того, що забруднення сталося на виробництві, керівництво Johnson & Johnson ухвалило рішення негайно припинити рекламну кампанію препарату, попередити населення про потенційну небезпеку та відкликати всю продукцію Tylenol у капсулах із ринку США.

5 жовтня 1982 року компанія оголосила про **добровільне відкликання приблизно 31 млн упаковок Tylenol**, незалежно від серії виробництва. На той момент це стало найбільшим добровільним відкликанням лікарських засобів в історії США.

Після завершення розслідування Johnson & Johnson розробила нові стандарти захисту упаковки лікарських засобів, які включали багаторівневі елементи контролю першого відкриття (*tamper-evident packaging*). Згодом саме ці рішення стали галузевим стандартом і були враховані в нормативних вимогах Управління з контролю за продуктами і лікарськими засобами США (FDA).

Масштаб наслідків

Відкликання продукції коштувало Johnson & Johnson понад **100 млн дол. США** (у цінах 1982 року). Унаслідок кризи частка Tylenol на американському ринку безрецептурних анальгетиків скоротилася з приблизно **37 % до менш ніж 10 %**.

Водночас відкрита комунікація компанії, добровільне відкликання продукції та пріоритет безпеки споживачів сприяли швидкому відновленню довіри. Уже протягом наступного року після повторного запуску продукту Tylenol повернув собі близько **30 % ринку**, що стало одним із найуспішніших прикладів кризового управління в історії бізнесу.

У чому полягала етична дилема?

На відміну від кейсу Volkswagen, де управлінське рішення було пов'язане зі свідомим порушенням законодавства, ситуація навколо Tylenol не виникла внаслідок неправомірних дій компанії. Розслідування встановило, що капсули препарату були навмисно заражені ціанідом уже після того, як продукція залишила виробничі потужності Johnson & Johnson і потрапила до торговельної мережі. Отже, компанія не була безпосереднім винуватцем трагедії.

Саме це і створило складну управлінську дилему. Формально Johnson & Johnson могла обмежитися відкликанням лише продукції з окремих торговельних мереж або конкретних партій, у яких були зафіксовані випадки отруєння. Такий підхід дав би змогу суттєво скоротити фінансові втрати та уникнути масштабного вилучення продукції з ринку. Проте існувала ймовірність, що окремі небезпечні упаковки залишаться в обігу, а

споживачі не матимуть впевненості у безпечності препарату.

Керівництво компанії опинилося перед вибором між мінімізацією економічних втрат та максимальним захистом життя і здоров'я людей. Було ухвалено рішення добровільно відкликати всю продукцію Tylenol у капсулах із національного ринку, незважаючи на значні фінансові втрати та відсутність юридичного обов'язку здійснювати настільки масштабне відкликання.

Таким чином, етична дилема полягала не в тому, чи дотримуватися вимог законодавства, а в тому, **чи обмежитися виконанням мінімальних юридичних вимог, чи добровільно взяти на себе значно ширшу відповідальність перед суспільством**. Обране рішення стало практичним втіленням принципів корпоративної соціальної відповідальності, відповідно до яких безпека людини має пріоритет над короткостроковими економічними інтересами організації.

Таблиця 2.9

Аналіз ситуації за трьома вимірами оцінювання управлінського рішення

Критерій	Аналіз ситуації
Законність	Компанія не порушувала вимог законодавства щодо виробництва лікарських засобів. Забруднення препарату відбулося після його надходження до торговельної мережі. Водночас Johnson & Johnson добровільно здійснила масштабніше відкликання продукції, ніж цього вимагали нормативні акти.
Управлінська доцільність	У короткостроковій перспективі відкликання понад 31 млн упаковок препарату призвело до значних фінансових втрат і різкого скорочення частки ринку. Проте в довгостроковій перспективі відкритість комунікації, швидкість реагування та пріоритет безпеки споживачів сприяли відновленню довіри до бренду й поверненню компанії на лідерські позиції.
Моральна відповідальність	Керівництво компанії поставило життя і здоров'я людей вище за комерційні інтереси. Добровільне відкликання продукції, прозоре інформування громадськості та впровадження нових стандартів захисту упаковки засвідчили готовність Johnson & Johnson брати відповідальність навіть у ситуації, коли компанія не була безпосереднім винуватцем трагедії.

Урок для соціально відповідального управління

Кейс Johnson & Johnson демонструє, що соціальна відповідальність не обмежується виконанням вимог законодавства. У кризових ситуаціях організація може зіткнутися з необхідністю ухвалювати рішення, які виходять за межі юридичних зобов'язань, але відповідають суспільним очікуванням та етичним принципам.

Рішення про добровільне відкликання всієї продукції Tylenol стало прикладом того, що пріоритет безпеки споживачів, відкритість комунікації та готовність нести відповідальність за наслідки своїх рішень можуть стати основою для відновлення довіри та забезпечення довгострокової стійкості організації. Саме тому цей кейс і сьогодні розглядається як один із класичних прикладів соціально відповідального кризового управління та етичного лідерства.

Кейс 3. Водна криза у Флінті: коли економія бюджетних коштів призводить до суспільної катастрофи

Передумови

Місто **Флінт (Flint)**, штат Мічиган (США), тривалий час перебувало у складному фінансовому становищі. Після скорочення автомобільного виробництва та зменшення податкових надходжень муніципалітет накопичив значний бюджетний дефіцит. У 2011 році відповідно до законодавства штату управління містом було передано призначеним штатом **надзвичайним фінансовим менеджерам (Emergency Managers)**, які отримали широкі повноваження щодо оптимізації бюджетних витрат.

Одним із головних завдань нового керівництва стало скорочення видатків на комунальні послуги. У межах цієї політики було ухвалено рішення тимчасово відмовитися

від закупівлі питної води у системи **Detroit Water and Sewerage Department (DWSD)** та перейти на використання води з річки Флінт до моменту завершення будівництва нового регіонального водогону.

На момент ухвалення цього рішення відповідальними посадовими особами були **Дернелл Ерлі (Darnell Earley)**, який виконував обов'язки Emergency Manager міста, а також представники **Michigan Department of Environmental Quality (MDEQ)**, що здійснювали державний екологічний контроль за якістю питної води.

Хронологія подій

25 квітня 2014 року місто офіційно перейшло на використання води з річки Флінт як основного джерела централізованого водопостачання.

Під час експлуатації нової системи очищення води не було застосовано належної антикорозійної обробки, передбаченої федеральним **Lead and Copper Rule**. Унаслідок цього агресивна вода почала руйнувати внутрішню поверхню старих свинцевих труб, що призвело до потрапляння свинцю у питну воду.

Упродовж 2014–2015 років мешканці міста масово повідомляли про неприємний запах і колір води, подразнення шкіри після її використання та погіршення самопочуття. Попри численні звернення громадян, офіційні представники тривалий час наполягали на тому, що вода відповідає встановленим стандартам безпеки.

Ситуація почала змінюватися після незалежних досліджень, проведених професором **Марком Едвардсом (Marc Edwards)** з Virginia Tech та педіатриною **д-ром Моною Ханною-Аттішею (Dr. Mona Hanna-Attisha)**, які виявили підвищений вміст свинцю у воді та зростання рівня свинцю в крові дітей.

16 грудня 2015 року губернатор штату Мічиган **Рік Снайдер (Rick Snyder)** оголосив надзвичайний стан у місті, а згодом федеральний уряд США також визнав ситуацію надзвичайною.

Масштаб наслідків

За оцінками Центрів з контролю та профілактики захворювань США (CDC), впливу забрудненої води могли зазнати майже **100 тис. мешканців міста**, серед яких близько **9 тис. дітей віком до шести років**, найбільш уразливих до впливу свинцю.

Крім хімічного забруднення, у системі водопостачання виник спалах **хвороби легіонерів (Legionnaires' disease)**. За офіційними даними штату Мічиган, було зареєстровано **87 випадків захворювання**, щонайменше **12 із яких завершилися смертю**.

Упродовж наступних років федеральний уряд, штат Мічиган та місцеві органи влади спрямували сотні мільйонів доларів на заміну свинцевих труб, медичні програми, забезпечення населення безпечною питною водою та компенсацію завданої шкоди. У 2021 році було затверджено мирову угоду на суму **626 млн дол. США**, більша частина якої була спрямована на компенсацію дітям, які зазнали впливу забрудненої води.

У чому полягала етична дилема?

На відміну від попередніх кейсів, у яких рішення ухвалювалися керівництвом приватних компаній, ситуація у Флінті стосувалася діяльності органів публічного управління. Посадові особи були зобов'язані забезпечити фінансову стабільність міста, водночас гарантуючи мешканцям безпечне та якісне водопостачання.

Перехід на використання води з річки Флінт розглядався як тимчасовий захід, який мав скоротити бюджетні витрати до введення в експлуатацію нового регіонального водогону. За попередніми оцінками, місто могло заощаджувати близько **5 млн дол. США на рік**, що для муніципалітету, який перебував у фінансовій кризі, мало суттєве значення.

Однак після переходу на нове джерело водопостачання почали надходити численні скарги мешканців щодо її якості. Незалежні дослідження виявили підвищений вміст свинцю у питній воді та ризики для здоров'я населення, насамперед дітей. Попри це офіційні представники державних органів ще певний час наполягали на безпечності води та не вживали своєчасних заходів для усунення проблеми.

Таким чином, етична дилема полягала у виборі між **досягненням фінансової економії та безумовним пріоритетом захисту життя і здоров'я громадян**. Формально рішення про зміну джерела водопостачання мало економічне обґрунтування, однак за умов появи перших ознак потенційної небезпеки саме захист населення мав стати визначальним критерієм подальших управлінських рішень.

Кейс Флінта демонструє, що для органів публічної влади соціальна відповідальність полягає не лише у раціональному використанні бюджетних коштів, а й у своєчасному реагуванні на ризики, відкритій комунікації з громадянами та готовності переглядати прийняті рішення, якщо вони можуть становити загрозу суспільному благополуччю.

Таблиця 2.10

Аналіз ситуації за трьома вимірами оцінювання управлінського рішення

Критерій	Аналіз ситуації
Законність	Подальші офіційні розслідування встановили, що під час переходу на нове джерело водопостачання не було забезпечено належної антикорозійної обробки води, як цього вимагало федеральне законодавство США (Lead and Copper Rule). Крім того, державні органи неналежним чином реагували на результати незалежних досліджень та звернення громадян.
Управлінська доцільність	У короткостроковій перспективі рішення дозволяло скоротити бюджетні витрати на водопостачання. Проте відсутність належної оцінки ризиків та несвоєчасне реагування на проблему призвели до значно більших витрат, пов'язаних із ліквідацією наслідків кризи, модернізацією інфраструктури, судовими процесами та виплатою компенсацій постраждалим.
Моральна відповідальність	Органи влади мали першочерговий обов'язок захищати життя і здоров'я населення. Ігнорування численних звернень громадян, затримка з офіційним визнанням проблеми та недостатня прозорість комунікації суттєво підірвали довіру громадськості до державних інституцій.

Урок для соціально відповідального управління

Кейс водної кризи у Флінті демонструє, що ефективність публічного управління не може оцінюватися виключно за показниками економії бюджетних коштів. Соціально відповідальні управлінські рішення мають ґрунтуватися на комплексному врахуванні економічних, правових, соціальних та етичних наслідків, особливо коли йдеться про базові потреби населення та питання громадського здоров'я.

Цей випадок також засвідчив важливість прозорості діяльності органів влади, відкритості до незалежної експертизи та своєчасного реагування на сигнали громадян. Зволікання з визнанням проблеми, навіть за наявності економічних аргументів на користь прийнятого рішення, може призвести до значно масштабніших людських, фінансових і репутаційних втрат.

Для сучасної системи публічного управління кейс Флінта є нагадуванням про те, що **довіра громадян є стратегічним ресурсом держави**, а її збереження потребує не лише законності управлінських рішень, а й дотримання принципів доброчесності, підзвітності та пріоритету суспільного інтересу.

Кейс 4. Катастрофа космічного шатла Challenger

Передумови

На початку 1980-х років програма **Space Shuttle** вважалася одним із найамбітніших проєктів Національного управління США з аеронавтики і дослідження космічного простору (NASA). Після кількох успішних місій космічні шатли почали позиціонуватися як надійний багаторазовий транспортний засіб, що мав зробити космічні польоти регулярними та економічно ефективними.

28 січня 1986 року був запланований запуск космічного шатла **Challenger (місія STS-51-L)**. Особливу увагу громадськості привертала участь у польоті вчительки **Крісти**

Маколіфф (Christa McAuliffe), яка мала стати першою цивільною особою, що працюватиме в космосі в межах освітньої програми **Teacher in Space Project**. Через це запуск перебував під значною увагою суспільства, засобів масової інформації та політичного керівництва країни.

Напередодні запуску інженери компанії **Morton Thiokol**, яка виробляла твердопаливні прискорювачі шатла, висловили серйозне занепокоєння щодо роботи гумових ущільнювальних кілець (*O-rings*). Прогнозована температура повітря в день запуску була значно нижчою, ніж під час усіх попередніх місій, а наявні інженерні дані свідчили, що за таких умов ущільнювачі можуть втрачати еластичність і не забезпечити герметичність конструкції.

Увечері 27 січня 1986 року відбулася телеконференція між представниками NASA та керівництвом Morton Thiokol. Частина інженерів, зокрема **Роджер Буажолі (Roger Boisjoly)**, наполягала на перенесенні запуску до потепління. Після тривалого обговорення керівництво компанії змінило свою початкову рекомендацію та погодилося із запуском, а NASA ухвалило остаточне рішення не переносити місію.

Хронологія подій

28 січня 1986 року о 11:38 за східним часом Challenger стартував із Космічного центру Кеннеді.

Через **73 секунди після старту** шатл зруйнувався внаслідок прориву гарячих газів через ущільнювальне кільце правого твердопаливного прискорювача.

Загинули всі **семеро членів екіпажу**, серед яких була Крісті Маколіфф.

Президент США Рональд Рейган створив спеціальну **Президентську комісію з розслідування аварії (Rogers Commission)**, яку очолив колишній державний секретар США Вільям Роджерс. До складу комісії увійшли провідні науковці, військові та астронавти, зокрема фізик, лауреат Нобелівської премії **Річард Фейнман**.

У червні 1986 року комісія оприлюднила звіт, у якому встановила, що безпосередньою технічною причиною катастрофи стала несправність ущільнювального кільця. Водночас у звіті було наголошено, що трагедія стала наслідком не лише технічної несправності, а й серйозних управлінських недоліків у процесі прийняття рішень, комунікації між NASA та підрядниками, а також організаційної культури.

Масштаб наслідків

Катастрофа Challenger стала першою аварією космічного шатла, що призвела до загибелі екіпажу під час польоту.

Польоти шатлів були припинені майже на **три роки**, а NASA здійснило масштабну реформу системи управління ризиками, технічної експертизи та внутрішніх процедур ухвалення рішень.

Звіт Rogers Commission став одним із найвідоміших документів у сфері управління ризиками та професійної етики. Події навколо Challenger і сьогодні широко використовуються у програмах підготовки інженерів, менеджерів, державних службовців та фахівців із кризового управління як приклад того, що організаційна культура і процес ухвалення рішень можуть бути не менш важливими за технічну досконалість.

У чому полягала етична дилема?

На відміну від більшості корпоративних скандалів, у ситуації з Challenger управлінська дилема не зводилася до вибору між добром і злом або між законною та незаконною поведінкою. Перед учасниками процесу стояв вибір між двома конкуруючими цінностями, кожна з яких мала вагоме моральне обґрунтування.

З одного боку, перенесення запуску відповідало принципу пріоритету безпеки життя членів екіпажу та необхідності уникнення навіть потенційного ризику в умовах недостатньої визначеності. З іншого боку, виконання місії також мало вагомий підстави: було здійснено значну підготовчу роботу, запуск неодноразово переносився, існували контрактні, фінансові та репутаційні зобов'язання NASA, а інженерні дані не давали

абсолютної впевненості в неминучості аварії.

Саме тому цей випадок є прикладом дилеми типу **«right versus right»**, описаної Рашвортом Кіддером. Обидві альтернативи ґрунтувалися на важливих професійних і суспільних цінностях, однак вимагали різного розуміння допустимого рівня ризику та відповідальності за можливі наслідки.

У термінах моделі Кіддера цей кейс насамперед ілюструє парадигму **«короткострокова перспектива versus довгострокова перспектива» (Short-term vs Long-term)**. Ухвалення рішення про запуск дозволяло виконати поточні організаційні завдання та дотриматися запланованого графіка місії. Водночас відтермінування запуску, попри неминучі фінансові й репутаційні втрати, було спрямоване на зниження ризику для життя екіпажу та збереження довгострокової надійності космічної програми.

Запитання для обговорення

1. До якої з чотирьох парадигм Рашворта Кіддера належить ця ситуація?
2. Які аргументи можна навести на користь кожної з альтернатив?
3. Яке рішення ви б підтримали, якби були членом команди, що ухвалювала рішення про запуск?
4. Проаналізуйте цей кейс за трьома вимірами оцінювання управлінських рішень: законність, управлінська доцільність і моральна відповідальність.

Розглянуті приклади демонструють, що складні етичні дилеми виникають у діяльності бізнесу, органів влади, міжнародних організацій та інших інституцій. Їхньою спільною рисою є відсутність очевидно правильного рішення та необхідність одночасного врахування правових, економічних, соціальних і моральних наслідків.

У реальній управлінській практиці складні етичні дилеми рідко мають однозначне рішення. Саме тому їх аналіз не повинен ґрунтуватися виключно на позиції одного керівника. Залучення до обговорення представників різних функціональних підрозділів, юристів, фахівців із ризик-менеджменту, HR, комунікацій, а за потреби — незалежних експертів, дає змогу краще оцінити можливі наслідки альтернативних рішень. Колективне обговорення не усуває відповідальності керівника за остаточний вибір, проте зменшує ризик когнітивних упереджень, групового тиску та ігнорування важливої інформації.

4.4. Сучасні підходи до аналізу етичних дилем

Етичні дилеми належать до найбільш складних управлінських ситуацій, оскільки вони не завжди мають однозначно правильне рішення, а їх наслідки можуть впливати на працівників, партнерів, споживачів, місцеві громади, державу та інші групи заінтересованих сторін. У таких ситуаціях керівник повинен оцінювати не лише правові вимоги чи економічні наслідки, а й моральні аспекти прийнятого рішення, можливі ризики та довгострокові суспільні ефекти.

Саме тому у другій половині XX – на початку XXI століття у науковій літературі сформувалася низка моделей етичного прийняття рішень, покликаних допомогти керівникам системно аналізувати складні моральні ситуації. Незважаючи на відмінності між окремими підходами, їх об'єднує спільна мета — зробити процес прийняття етичних рішень більш послідовним, аргументованим і прозорим. Одні моделі пояснюють психологічні механізми морального вибору, інші акцентують увагу на впливі організаційного середовища, ролі заінтересованих сторін або послідовності аналізу можливих альтернатив.

До найбільш впливових моделей, які сформували сучасні підходи до аналізу етичних дилем у менеджменті та бізнес-етиці, належать підходи, наведені в таблиці 2.11.

Розвиток моделей етичного прийняття рішень свідчить про поступове розширення уявлень про природу морального вибору в управлінні. Якщо ранні дослідження були зосереджені переважно на внутрішніх психологічних механізмах морального судження (James Rest), то подальші роботи звернули увагу на вплив організаційного середовища,

корпоративної культури та поведінки керівництва (Linda Treviño). Наступним етапом стало формування практико орієнтованих моделей, які допомагають керівникам послідовно аналізувати етичні проблеми, враховувати інтереси заінтересованих сторін і прогнозувати наслідки управлінських рішень (Treviño & Nelson; Crane & Matten).

Таблиця 2.11

Найбільш впливові моделі етичного прийняття управлінських рішень

Автор	Основне джерело	Основна ідея	Практичне значення
James R. Rest	<i>Rest, J. R. (1986). Moral Development: Advances in Research and Theory. New York: Praeger.</i>	Моральне рішення проходить чотири взаємопов'язані стадії: моральна чутливість, моральне судження, моральна мотивація та моральний характер.	Дає змогу зрозуміти психологічний процес морального вибору та пояснює, чому люди з однаковими цінностями можуть приймати різні рішення.
Linda K. Treviño	<i>Treviño, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person–Situation Interactionist Model. Academy of Management Review, 11(3), 601–617.</i>	Етична поведінка залежить не лише від особистих моральних якостей людини, а й від організаційного середовища, корпоративної культури, системи винагород і поведінки керівництва.	Пояснює вплив організаційного контексту на прийняття етичних рішень і підкреслює роль керівництва у формуванні етичної культури.
Linda K. Treviño, Katherine A. Nelson	<i>Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right (8th ed.). Wiley.</i>	Пропонує практичний процес аналізу етичних проблем із визначенням проблеми, аналізом стейкхолдерів, альтернатив, наслідків та обґрунтуванням рішення.	Один із найпоширеніших практичних підходів до навчання менеджерів етичному прийняттю рішень.
Andrew Crane, Dirk Matten	<i>Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization (5th ed.). Oxford University Press.</i>	Розглядає етичні рішення у взаємозв'язку зі стейкхолдерським підходом, корпоративною відповідальністю, правами людини та сталим розвитком.	Інтегрує бізнес-етику із соціальною відповідальністю, допомагаючи оцінювати наслідки управлінських рішень у широкому суспільному контексті.
Rushworth M. Kidder	<i>Kidder, R. M. (1995). How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living. New York: HarperCollins.</i>	Основна складність полягає не лише у виборі між правильним і неправильним, а й між двома морально виправданими альтернативами (<i>right versus right</i>).	Дає змогу аналізувати етичні дилеми, у яких відсутнє очевидно правильне рішення, а необхідно знайти баланс між конкуруючими моральними цінностями.

Примітка. Наведені моделі належать до найбільш відомих і широко використовуваних підходів до аналізу етичного прийняття рішень у менеджменті та бізнес-етиці. Водночас вони не вичерпують усього різноманіття наукових концепцій, а є відправною точкою для подальшого поглибленого вивчення проблематики.

Особливе місце серед цих підходів посідає концепція Rushworth M. Kidder. На відміну від більшості моделей, які зосереджуються на процедурі прийняття рішення або чинниках, що впливають на поведінку людини, Kidder пропонує насамперед визначити **характер самої етичної дилеми**. Він показує, що в управлінській практиці найскладнішими є ситуації, коли керівник змушений обирати не між добром і злом, а між двома морально обґрунтованими альтернативами (*right versus right*). Саме тому концепція Kidder є особливо корисною для аналізу складних управлінських ситуацій, у яких необхідно знайти баланс між конкуруючими цінностями та інтересами різних заінтересованих сторін.

З огляду на мету цієї лекції саме концепцію Rushworth M. Kidder доцільно використовувати як базовий підхід до аналізу етичних дилем. Водночас для комплексного оцінювання управлінських рішень вона доповнюється розглянутими вище критеріями **законності, управлінської доцільності та моральної відповідальності**, що дає змогу оцінити проблему не лише з позиції конфлікту моральних цінностей, а й з урахуванням її правових, управлінських і суспільних наслідків.

5. Сучасні механізми забезпечення етичного управління

Принципи соціальної відповідальності та етичні норми набувають практичного значення лише тоді, коли вони інтегровані у повсякденну діяльність організації. Досвід державного управління, бізнесу, міжнародних організацій та громадського сектору свідчить, що навіть найкращі етичні принципи не гарантують доброчесної поведінки, якщо відсутні організаційні механізми, які підтримують їх реалізацію. Саме тому сучасне управління дедалі більше орієнтується на створення цілісних систем забезпечення етичної поведінки, що поєднують внутрішні правила, процедури, контроль, навчання персоналу та інститути доброчесності.

Залежно від сфери діяльності такі механізми можуть мати різні форми, однак їх спільною метою є формування середовища, у якому етична поведінка стає не винятком, а звичною нормою професійної діяльності.

5.1. Комплаєнс як система забезпечення доброчесної діяльності компанії

Термін **«комплаєнс»** походить від англійського *compliance* — відповідність, дотримання вимог.

Комплаєнс - це система політик, процедур, контрольних механізмів і відповідальних осіб, яка забезпечує відповідність діяльності компанії вимогам законодавства, регуляторним нормам, галузевим стандартам, договірним зобов'язанням, внутрішнім правилам та етичним принципам.

Міжнародний стандарт **ISO 37301:2021 «Compliance management systems — Requirements with guidance for use»** розглядає комплаєнс як цілісну систему управління, що охоплює її створення, впровадження, оцінювання, підтримання та постійне вдосконалення. Стандарт застосовується до організацій будь-якого типу — приватних, публічних і неприбуткових — та ґрунтується на принципах належного управління, прозорості, пропорційності й сталості.

Отже, комплаєнс не зводиться до перевірки формального дотримання законів. Його завдання полягає у тому, щоб **перетворити зовнішні й внутрішні вимоги на конкретні правила щоденної діяльності компанії**, своєчасно виявляти ризики порушень і запобігати їм.

Метою комплаєнсу є:

- запобігання порушенням законодавства та внутрішніх правил;
- зниження юридичних, фінансових, операційних і репутаційних ризиків;
- захист компанії, її працівників, клієнтів, партнерів та інвесторів;
- формування доброчесної корпоративної поведінки;
- забезпечення довіри з боку регуляторів і стейкхолдерів.

У нормативних документах України комплаєнс-ризик визначається як ризик збитків, санкцій, додаткових втрат, недоотримання доходів або втрати репутації внаслідок невиконання вимог законодавства, ринкових стандартів, правил корпоративної етики чи внутрішніх документів організації.

Комплаєнс охоплює кілька **взаємопов'язаних напрямів**.

Таблиця 2.12

Основні напрями комплаєнсу

Напрямок	Зміст
Антикорупційний комплаєнс	Запобігання хабарництву, неправомірній вигоді, зловживанню повноваженнями та конфлікту інтересів
Фінансовий комплаєнс	Протидія відмиванню коштів, фінансуванню тероризму, шахрайству та підозрілим фінансовим операціям
Регуляторний комплаєнс	Забезпечення відповідності діяльності компанії вимогам державних регуляторів і галузевого законодавства
Санкційний комплаєнс	Перевірка клієнтів, партнерів і операцій на відповідність національним та міжнародним санкційним обмеженням
Перевірка контрагентів	Оцінювання надійності, структури власності, ділової репутації та

Напрям	Зміст
	добросовісності партнерів до початку співпраці
Комплаєнс у сфері захисту даних	Дотримання вимог щодо обробки персональних даних, конфіденційності, кібербезпеки та доступу до інформації
Трудовий та етичний комплаєнс	Запобігання дискримінації, домаганням, порушенням трудових прав і норм професійної поведінки
Екологічний і соціальний комплаєнс	Дотримання екологічних, соціальних і правозахисних вимог, зокрема у ланцюгах постачання

У різних компаніях набір напрямів залежить від галузі, розміру, географії діяльності та характеру ризиків. Наприклад, для банків особливого значення мають фінансовий моніторинг і захист клієнтів, для промислових компаній — екологічні та виробничі вимоги, для міжнародного бізнесу — санкційний контроль, антикорупційне законодавство й перевірка контрагентів.

Основні інструменти комплаєнс-системи

Комплаєнс реалізується через конкретні управлінські інструменти:

- кодекс етики або кодекс поведінки;
- антикорупційна політика;
- політика щодо конфлікту інтересів;
- правила щодо подарунків, представницьких витрат і ділової гостинності;
- процедури перевірки контрагентів;
- санкційний скринінг;
- політики захисту персональних даних;
- канали повідомлення про порушення;
- внутрішні розслідування;
- регулярне навчання працівників;
- оцінювання комплаєнс-ризиків;
- моніторинг, аудит і звітування керівництву.

Таким чином, комплаєнс-система має забезпечувати не лише виявлення вже вчинених порушень, а передусім їх попередження.

Комплаєнс-офіцер — це посадова особа, яка організовує та координує роботу системи комплаєнсу в компанії.

Його основні функції можна об'єднати у п'ять груп:

1. **Виявлення ризиків.** Комплаєнс-офіцер аналізує, у яких процесах можуть виникнути порушення: під час закупівель, укладання договорів, взаємодії з державними органами, роботи з персональними даними, прийняття подарунків, вибору постачальників тощо.

2. **Розроблення правил і процедур.** Він готує кодекси, політики, інструкції та процедури, які пояснюють працівникам, як діяти у ризикових ситуаціях.

3. **Консультування і навчання.** Комплаєнс-офіцер роз'яснює працівникам вимоги законодавства та внутрішніх правил, проводить навчання, допомагає оцінювати конфлікти інтересів і складні етичні ситуації.

4. **Моніторинг і контроль.** Він перевіряє, чи дотримуються встановлені правила, аналізує повідомлення про порушення, бере участь у внутрішніх перевірках і відстежує виконання коригувальних заходів.

5. **Звітування та рекомендації керівництву.** Комплаєнс-офіцер інформує керівництво або наглядову раду про основні ризики, виявлені порушення та необхідні зміни у внутрішніх процесах.

Комплаєнс-офіцер не повинен бути лише внутрішнім контролером або «каральною» посадовою особою. Його ключова роль - **допомогти компанії вчасно побачити ризик, правильно організувати процеси та не допустити порушення.**

Для ефективної роботи ця функція має бути достатньо незалежною від підрозділів, діяльність яких вона контролює, мати доступ до необхідної інформації та можливість

безпосередньо повідомляти про суттєві ризики вищому керівництву або наглядовій раді.

Компанія впроваджує комплаєнс не лише для уникнення штрафів. Ефективна система дає змогу:

- зменшити ймовірність корупції, шахрайства та зловживань;
- уникнути санкцій, судових спорів і втрати ліцензій;
- не допустити співпраці з ненадійними або санкційними контрагентами;
- захистити персональні дані й конфіденційну інформацію;
- підвищити довіру інвесторів, банків, партнерів і клієнтів;
- підтвердити відповідність вимогам міжнародних ринків;
- своєчасно виявляти системні проблеми у внутрішніх процесах;
- захищати ділову репутацію компанії.

Отже, комплаєнс виконує одночасно **превентивну, контрольну, консультаційну та захисну функції**.

Комплаєнс в Україні

В Україні найбільш формалізовані комплаєнс-функції діють у банківському та фінансовому секторі, де відповідні вимоги встановлює Національний банк України. Нормативні документи НБУ пов'язують комплаєнс із дотриманням законодавства, регуляторних вимог, ринкових стандартів, правил корпоративної етики, внутрішніх документів і врегулюванням конфлікту інтересів.

Водночас комплаєнс-системи дедалі активніше впроваджують:

- державні підприємства;
- великі приватні компанії;
- компанії з іноземними інвестиціями;
- підприємства, що виходять на міжнародні ринки;
- організації, які беруть участь у міжнародних закупівлях або грантових програмах;
- компанії, що співпрацюють із банками та міжнародними фінансовими установами.

Для таких організацій комплаєнс поступово стає не факультативною функцією, а складовою належного корпоративного управління та передумовою довіри з боку партнерів.

5.2. Інститути доброчесності у публічному управлінні

У сучасній теорії державного управління доброчесність (public integrity) розглядається як одна з фундаментальних засад ефективного врядування, що забезпечує законність діяльності органів влади, довіру громадян до державних інституцій та належне використання публічних ресурсів. На відміну від традиційного підходу, який ототожнював доброчесність із боротьбою проти корупції, сучасна міжнародна практика трактує її значно ширше — як систему цінностей, принципів, правил і механізмів, що забезпечують пріоритет публічного інтересу над приватним.

Такий підхід закріплений у **Recommendation of the Council on Public Integrity**, ухваленій Радою Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) 26 січня 2017 року. У документі **публічна доброчесність (public integrity)** визначається як *послідовне дотримання та підтримка спільних етичних цінностей, принципів і норм з метою забезпечення пріоритетності публічного інтересу над приватними інтересами в державному секторі*. Рекомендація також наголошує, що ефективна система доброчесності має ґрунтуватися не лише на контролі та покаранні, а й на управлінні ризиками, розвитку організаційної культури та забезпеченні підзвітності.

Для України такий підхід є особливо актуальним у контексті європейської інтеграції, реформування державного управління та післявоєнного відновлення. Саме тому державна політика у сфері доброчесності сьогодні орієнтована не лише на виявлення корупційних правопорушень, а й на створення комплексної системи їх

попередження.

Законодавча основа забезпечення доброчесності

Правову основу функціонування системи доброчесності в Україні формує сукупність міжнародних та національних нормативно-правових актів.

Базовим документом є **Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII**, який визначає правові та організаційні засади функціонування національної системи запобігання корупції, статус Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), порядок врегулювання конфлікту інтересів, здійснення фінансового контролю, захисту викривачів, а також діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції.

Стратегічні напрями державної політики визначені **Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки» від 20 червня 2022 року № 2322-IX**, яким затверджено **Антикорупційну стратегію на 2021–2025 роки**. Стратегія визначає ключові проблеми у сфері забезпечення доброчесності, стратегічні цілі державної антикорупційної політики та очікувані результати їх досягнення.

Практична реалізація положень Стратегії здійснюється відповідно до **постанови Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 року № 220 «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки»**. Державна антикорупційна програма деталізує конкретні заходи, відповідальних виконавців, строки реалізації та показники оцінювання ефективності виконання державної антикорупційної політики. Особливістю Програми є її орієнтація на превентивний підхід, управління корупційними ризиками та інтеграцію принципів доброчесності у діяльність органів державної влади й місцевого самоврядування.

На міжнародному рівні важливе значення для розвитку української системи доброчесності мають **Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції (2003)**, **Кримінальна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією (ETS № 173, 1999)** та **Recommendation of the Council on Public Integrity (OECD, 2017)**, які визначають сучасні стандарти формування систем публічної доброчесності.

Таким чином, сучасна нормативна база України поступово переходить від моделі, орієнтованої переважно на боротьбу з корупцією, до формування **цілісної системи забезпечення доброчесності**, що охоплює правові, організаційні, етичні та управлінські механізми.

Національне агентство з питань запобігання корупції як координатор системи доброчесності

Ключову роль у формуванні та реалізації державної політики у сфері забезпечення доброчесності відіграє **Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)**.

НАЗК є **центральною виконавчою владою зі спеціальним статусом**, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Правовий статус, завдання та повноваження Агентства визначені **Законом України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII**.

На відміну від правоохоронних органів, діяльність яких спрямована на виявлення та розслідування вже вчинених корупційних правопорушень, НАЗК реалізує **превентивний підхід**, основною метою якого є створення умов, що мінімізують ризики виникнення корупції та сприяють формуванню доброчесної поведінки у публічному секторі.

Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», до основних повноважень НАЗК належать:

- формування та реалізація державної антикорупційної політики;
- координація діяльності органів державної влади щодо запобігання корупції;
- розроблення методичних рекомендацій та інших документів з питань забезпечення доброчесності;

- організація та координація оцінювання корупційних ризиків;
- здійснення контролю та перевірки декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування;
- координація діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції;
- забезпечення функціонування **Єдиного порталу повідомлень викривачів**;
- здійснення моніторингу виконання антикорупційного законодавства та реалізації Антикорупційної стратегії.

Особливе значення для розвитку системи доброчесності має методична діяльність НАЗК. Агентство розробляє типові антикорупційні програми, методики оцінювання корупційних ризиків, роз'яснення щодо застосування антикорупційного законодавства, рекомендації з питань врегулювання конфлікту інтересів, організації роботи уповноважених підрозділів та захисту викривачів. Завдяки цьому забезпечується єдиний підхід до впровадження принципів доброчесності в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та інших публічних установах.

Отже, НАЗК виконує роль **центрального координатора національної системи доброчесності**. Воно не здійснює безпосереднього управління діяльністю кожної установи, а формує державну політику, розробляє нормативно-методичне забезпечення, координує діяльність суб'єктів у сфері запобігання корупції та контролює дотримання вимог законодавства.

Уповноважені з питань запобігання та виявлення корупції

Одним із ключових елементів інституційної системи забезпечення доброчесності в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та юридичних особах публічного права є **уповноважені підрозділи (уповноважені особи) з питань запобігання та виявлення корупції**.

Правові засади їх діяльності визначені **Законом України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII**, а порядок організації їх роботи деталізовано **Типовим положенням про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції**, затвердженим **наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 27 травня 2021 року № 277/21**.

Відповідно до законодавства, уповноважений підрозділ або уповноважена особа організовує та координує діяльність установи у сфері запобігання корупції, здійснює контроль за виконанням антикорупційного законодавства та сприяє формуванню культури доброчесності серед працівників. Таким чином, його діяльність має не лише контрольний, а й консультативний, методичний та превентивний характер.

Відповідно до Типового положення, до **основних функцій уповноваженого належать**:

- розроблення та координація виконання антикорупційних програм;
- проведення оцінювання корупційних ризиків у діяльності установи;
- надання працівникам методичної та консультаційної допомоги з питань застосування антикорупційного законодавства;
- організація навчання та підвищення обізнаності працівників щодо вимог доброчесної поведінки;
- здійснення контролю за дотриманням вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;
- участь у перевірці повідомлень про можливі порушення антикорупційного законодавства;
- взаємодія з Національним агентством з питань запобігання корупції та іншими уповноваженими органами;
- підготовка керівництву пропозицій щодо вдосконалення системи внутрішнього

контролю та управління корупційними ризиками.

Як видно з наведеного переліку, значна частина повноважень уповноваженого спрямована не на реагування на вже вчинені порушення, а на їх **попередження**. Саме тому сучасна концепція діяльності уповноважених ґрунтується на ризик-орієнтованому підході, який передбачає системне виявлення факторів, що можуть створювати умови для виникнення корупційних практик.

Місце уповноваженого в системі забезпечення доброчесності

Уповноважений є внутрішнім координатором системи доброчесності установи. Він не підміняє керівника організації, кадрову службу чи юридичний підрозділ, а забезпечує взаємодію між ними щодо реалізації антикорупційної політики.

Важливо підкреслити, що діяльність уповноваженого не обмежується контролем за дотриманням законодавства. Сучасний підхід передбачає його активну участь у формуванні організаційної культури, заснованої на принципах доброчесності, відкритості, прозорості та підзвітності. Саме тому уповноважений дедалі частіше розглядається як внутрішній консультант із питань етики та доброчесності, який допомагає працівникам приймати рішення відповідно до вимог законодавства та професійних стандартів.

Уповноважений і комплаєнс-офіцер: спільні та відмінні риси

Для кращого розуміння місця уповноваженого в системі управління доцільно порівняти його діяльність із функціями комплаєнс-офіцера, який забезпечує дотримання вимог законодавства та внутрішніх політик у приватному секторі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Порівняльна характеристика діяльності комплаєнс-офіцера та уповноваженого з питань запобігання та виявлення корупції

Критерій	Комплаєнс-офіцер	Уповноважений
Сфера діяльності	Переважно приватний сектор	Публічний сектор
Нормативна основа	Внутрішні політики, міжнародні стандарти (ISO 37301), галузеві вимоги	Закон України «Про запобігання корупції», акти НАЗК
Основна мета	Забезпечення відповідності діяльності компанії законодавству та внутрішнім вимогам	Запобігання корупції та формування системи доброчесності
Основні інструменти	Комплаєнс-програми, кодекс етики, due diligence, внутрішній контроль	Антикорупційні програми, оцінка корупційних ризиків, врегулювання конфлікту інтересів, навчання

Незважаючи на різну сферу застосування та нормативне регулювання, діяльність комплаєнс-офіцера та уповноваженого з питань запобігання та виявлення корупції має спільну мету - забезпечення доброчесної діяльності організації шляхом попередження порушень, управління ризиками, розвитку етичної культури та підвищення довіри з боку заінтересованих сторін.

Програми доброчесності як інструмент управління організацією

Ефективність системи забезпечення доброчесності значною мірою залежить від того, наскільки її принципи інтегровані у повсякденну діяльність організації. Саме тому сучасна практика державного управління дедалі більше спирається не лише на нормативні обмеження, а й на використання комплексних управлінських інструментів, одним із яких є **антикорупційна програма**.

Відповідно до **статті 62 Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII**, антикорупційна програма є комплексом правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції в діяльності юридичної особи.

Законодавством передбачено обов'язкове затвердження антикорупційних програм

для окремих категорій юридичних осіб, зокрема державних і комунальних підприємств, господарських товариств із державною часткою, а також учасників окремих процедур публічних закупівель у випадках, визначених законом. Для інших організацій розроблення таких програм є добровільним, однак дедалі частіше розглядається як елемент належного корпоративного управління та управління комплаєнс-ризиками.

Структура антикорупційної програми

Зміст антикорупційної програми визначається специфікою діяльності організації, однак типова структура включає такі елементи:

- основні принципи антикорупційної політики організації;
- оцінювання корупційних ризиків;
- права, обов'язки та відповідальність працівників;
- порядок врегулювання конфлікту інтересів;
- правила повідомлення про можливі порушення;
- заходи щодо захисту викривачів;
- механізми внутрішнього контролю та моніторингу;
- порядок проведення навчання працівників;
- процедури перегляду та оновлення програми.

Таким чином, антикорупційна програма є не окремим документом, а складовою системи внутрішнього управління організацією.

Практичне значення антикорупційної програми полягає насамперед у тому, що вона забезпечує єдині правила поведінки для всіх працівників організації. Її наявність дає змогу:

- визначити потенційні корупційні ризики ще до виникнення порушень;
- встановити прозорі процедури прийняття управлінських рішень;
- мінімізувати можливість виникнення конфлікту інтересів;
- забезпечити зрозумілий механізм повідомлення про порушення;
- підвищити відповідальність керівництва та працівників;
- зміцнити довіру громадян, партнерів та контролюючих органів.

У сучасній практиці антикорупційна програма дедалі частіше розглядається не лише як інструмент виконання законодавчих вимог, а як складова системи **integrity management** — управління доброчесністю, що поєднує правові, організаційні та етичні механізми забезпечення відповідальної діяльності організації.



Рис. 2.7 Антикорупційна програма як елемент системи забезпечення доброчесності

Викривачі як елемент системи забезпечення доброчесності

Ефективність будь-якої системи забезпечення доброчесності залежить не лише від наявності законодавчих вимог, внутрішніх політик чи контролюючих органів, а й від готовності працівників повідомляти про відомі їм порушення. Саме тому одним із ключових інструментів сучасного управління доброчесністю є інститут викривачів (whistleblowers), який забезпечує своєчасне виявлення можливих порушень та сприяє їх попередженню.

На міжнародному рівні захист викривачів розглядається як важлива складова системи публічної доброчесності. Необхідність створення безпечних механізмів повідомлення про порушення передбачена, зокрема, **Конвенцією Організації Об'єднаних Націй проти корупції** (2003), а також **Директивою (ЄС) 2019/1937 Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2019 року про захист осіб, які повідомляють про порушення права Союзу**. Ці документи виходять із того, що особи, які добросовісно повідомляють про можливі порушення, повинні бути захищені від будь-яких форм переслідування, дискримінації чи негативних наслідків.

В Україні правовий статус викривачів визначено **Законом України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII**, до якого у 2019 році були внесені суттєві зміни щодо формування комплексної системи їх правового захисту.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про запобігання корупції», **викривач** — це фізична особа, яка за наявності переконання, що інформація є достовірною, повідомила про можливі факти корупційних або пов'язаних із корупцією правопорушень, інших порушень вимог цього Закону, якщо така інформація стала їй відома у зв'язку з її трудовою, професійною, господарською, громадською, науковою діяльністю, проходженням служби чи навчання або участю у передбачених законодавством процедурах.

Таким чином, ключовими ознаками викривача є:

- повідомлення здійснюється добросовісно;
- особа має обґрунтоване переконання у достовірності інформації;
- інформація отримана у зв'язку з виконанням професійної або службової діяльності;
- повідомлення стосується порушень, визначених законодавством.

Водночас викривачем не вважається особа, яка свідомо поширює неправдиву інформацію або використовує механізм повідомлення для завдання шкоди іншим особам.

Сучасна система захисту викривачів передбачає можливість **використання різних каналів повідомлення**.

Законодавством України визначено три основні **види каналів**:

- **внутрішні канали** — повідомлення керівнику, уповноваженій особі або спеціальному підрозділу організації;
- **регулярні канали** — звернення до НАЗК чи інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері запобігання корупції;
- **зовнішні канали** — повідомлення через засоби масової інформації, журналістів, громадські організації або інші доступні способи у випадках, передбачених законодавством.

Для забезпечення конфіденційності та ефективності роботи із повідомленнями Національне агентство з питань запобігання корупції забезпечує функціонування **Єдиного порталу повідомлень викривачів**, який дозволяє безпечно подавати повідомлення та відстежувати результати їх розгляду.

Гарантії захисту викривачів

Однією з найважливіших умов ефективності інституту викривачів є забезпечення їх належного правового захисту.

Законодавство України гарантує викривачам:

- конфіденційність інформації про їх особу;
- заборону звільнення, дисциплінарного стягнення, дискримінації чи інших негативних заходів впливу у зв'язку з повідомленням;
- право на безоплатну правову допомогу;
- можливість отримання психологічної підтримки;
- право на відшкодування шкоди у разі порушення їхніх прав.

Такі гарантії спрямовані на формування безпечного середовища, у якому працівники можуть повідомляти про можливі порушення без страху втратити роботу, зазнати тиску чи переслідування.

Значення викривачів для системи доброчесності

Інститут викривачів виконує не лише контрольну, а й превентивну функцію. Усвідомлення працівниками того, що порушення можуть бути своєчасно виявлені, саме по собі знижує ризик недоброчесної поведінки та стимулює дотримання встановлених правил.

Крім того, повідомлення викривачів дозволяють організаціям своєчасно виявляти недоліки у внутрішніх процесах, оцінювати ефективність антикорупційних програм, удосконалювати механізми управління ризиками та зміцнювати культуру відкритості й відповідальності.

Отже, сучасний підхід розглядає викривачів не як інформаторів чи контролерів, а як **важливих учасників системи управління доброчесністю**, які сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та довіри до діяльності організації.

Значення системи доброчесності для формування довіри громадян

Сучасне публічне управління дедалі більше ґрунтується не лише на законності діяльності органів влади, а й на рівні суспільної довіри до державних інституцій. Саме довіра визначає готовність громадян взаємодіяти з органами влади, виконувати законодавчі вимоги, підтримувати державну політику та брати участь у суспільному житті. У цьому контексті доброчесність виступає одним із ключових чинників легітимності публічного управління.

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) свідчать, що високий рівень публічної доброчесності безпосередньо пов'язаний зі зростанням довіри до державних інституцій, підвищенням якості державних послуг, ефективнішим використанням бюджетних ресурсів та зниженням рівня корупційних ризиків. Саме тому сучасні моделі державного управління розглядають доброчесність не як окремий напрям антикорупційної діяльності, а як основу належного врядування (good governance).

Формування доброчесності забезпечується не одним окремим інструментом, а функціонуванням цілісної системи, до якої входять законодавче регулювання, діяльність НАЗК, робота уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції, антикорупційні програми, механізми повідомлення про порушення та захист викривачів. Ефективність кожного з цих елементів залежить від узгодженості їх функціонування та підтримки з боку керівництва організації.

Водночас жоден нормативний акт чи контрольний механізм не здатний повністю забезпечити доброчесну поведінку працівників. Вирішальне значення має формування організаційної культури, у якій дотримання етичних принципів, відкритість, відповідальність і служіння суспільним інтересам стають невід'ємною частиною професійної діяльності.

Таким чином, система забезпечення доброчесності є не лише інструментом запобігання корупції, а й важливим механізмом реалізації соціальної відповідальності органів публічної влади. Її функціонування сприяє підвищенню прозорості діяльності державних інституцій, зміцненню довіри громадян, ефективнішому використанню публічних ресурсів та розвитку демократичного врядування.

ЛЕКЦІЯ 3

Тема 3. Стейкхолдерський підхід у системі соціальної відповідальності організації

Питання для розгляду:

1. Теоретичні засади стейкхолдерського підходу.
 - 1.1. Виникнення та розвиток теорії стейкхолдерів.
 - 1.2. Поняття «стейкхолдер» у сучасних міжнародних стандартах.
 - 1.3. Класифікація стейкхолдерів.
2. Ідентифікація, аналіз та пріоритизація стейкхолдерів.
 - 2.1. Карта стейкхолдерів (Stakeholder Mapping) та матриця Менделоу (Power–Interest Matrix) як інструменти ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів.
 - 2.2. Модель Mitchell, Agle & Wood: визначення значущості стейкхолдерів.
 - 2.3. Порівняльне застосування інструментів аналізу стейкхолдерів.
3. Залучення стейкхолдерів (Stakeholder Engagement).
 - 3.1. Етапи реалізації Stakeholder Engagement.
 - 3.2. Принципи ефективного залучення стейкхолдерів.
 - 3.3. Рівні взаємодії та залучення стейкхолдерів.
 - 3.4. Вибір інструментів взаємодії зі стейкхолдерами.
4. Оцінювання суттєвості (Materiality Assessment) як інструмент стратегічного управління соціальною відповідальністю та ESG.
 - 4.1. Поняття принципу суттєвості (Materiality).
 - 4.2. Процес Materiality Assessment.
 - 4.3. Матриця суттєвості (Materiality Matrix).
 - 4.4. Подвійна суттєвість (Double Materiality)
5. Практичні дилеми балансування інтересів стейкхолдерів
 - 5.1. Управлінські дилеми як невід'ємна складова стейкхолдерського підходу
 - 5.2. Типові дилеми балансування інтересів стейкхолдерів
 - 5.3. Балансування інтересів стейкхолдерів у сучасній управлінській практиці

Мета лекції – сформувати цілісне розуміння стейкхолдерського підходу як теоретичної та управлінської основи соціальної відповідальності організацій; розкрити сучасні підходи до ідентифікації, аналізу, пріоритизації та залучення стейкхолдерів, а також показати значення врахування їхніх інтересів у процесі прийняття відповідальних управлінських рішень.

Після опрацювання матеріалу лекції здобувачі освіти повинні знати:

- теоретичні засади та еволюцію стейкхолдерського підходу;
- зміст поняття «стейкхолдер» у науковій літературі та міжнародних стандартах;
- основні класифікації стейкхолдерів;
- сучасні інструменти їх ідентифікації, аналізу та пріоритизації;
- принципи, етапи й рівні залучення стейкхолдерів;
- роль стейкхолдерського діалогу в прийнятті відповідальних управлінських рішень.

Уміти:

- ідентифікувати внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів організацій різних типів;
- аналізувати їхні інтереси, очікування, вплив, легітимність і терміновість вимог;
- застосовувати карту стейкхолдерів, матрицю Менделоу та модель Mitchell, Agle & Wood;
- визначати доцільний рівень та інструменти залучення різних груп;
- аналізувати суперечності між інтересами стейкхолдерів і пропонувати обґрунтовані способи їх узгодження;
- інтегрувати результати взаємодії зі стейкхолдерами в управлінські рішення,

програми та політики організації.

1. Стейкхолдерський підхід як основа соціальної відповідальності організацій

У попередніх темах соціальна відповідальність була розглянута як система принципів і цінностей, що визначають відповідальну поведінку організацій. Водночас практична реалізація цих принципів потребує відповіді на фундаментальне питання: **перед ким саме організація несе соціальну відповідальність?**

Відповідь на це питання запропонувала **теорія стейкхолдерів (Stakeholder Theory)**, яка стала одним із найбільш впливових концептуальних підходів сучасного стратегічного менеджменту, корпоративного управління, корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. На відміну від традиційної акціонерної моделі управління, яка розглядає основною метою організації створення вартості для власників, стейкхолдерський підхід виходить із того, що довгострокова ефективність діяльності організації залежить від її здатності враховувати інтереси всіх заінтересованих сторін, які впливають на її діяльність або зазнають впливу її рішень.

Саме стейкхолдерський підхід сьогодні лежить в основі міжнародних стандартів соціальної відповідальності, нефінансової звітності, ESG-підходу, концепції сталого розвитку та сучасних моделей корпоративного управління.

Саме тому в сучасній теорії та практиці соціальної відповідальності стейкхолдерський підхід розглядається не як окремий інструмент управління, а як концептуальна основа, що визначає логіку прийняття відповідальних управлінських рішень. Практично всі сучасні міжнародні стандарти у сфері соціальної відповідальності, сталого розвитку та ESG виходять із необхідності системного врахування інтересів заінтересованих сторін.

1.1. Виникнення та розвиток теорії стейкхолдерів

Концептуальне оформлення теорії стейкхолдерів отримала у праці американського дослідника **Р. Едварда Фрімена (R. Edward Freeman) «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (1984)**. У ній автор запропонував переосмислити традиційне розуміння цілей організації та розширити коло суб'єктів, інтереси яких повинні враховуватися в процесі управління.

Фрімен визначив стейкхолдера як:

«будь-яку групу або індивіда, які можуть впливати на досягнення цілей організації або перебувають під впливом досягнення цих цілей» (Freeman, 1984, р. 46).

Це визначення стало класичним і дотепер залишається одним із найцитованіших у науковій літературі.

На відміну від акціонерної концепції (shareholder theory), відповідно до якої менеджмент насамперед відповідає перед власниками компанії, стейкхолдерський підхід розглядає організацію як систему взаємопов'язаних відносин із численними групами заінтересованих сторін. Кожна з цих груп має власні очікування, ресурси та можливості впливу, тому ефективне управління передбачає не лише досягнення економічних результатів, а й узгодження інтересів різних учасників взаємодії.

Подальший розвиток теорії стейкхолдерів пов'язаний із роботами Р. Е. Фрімена, Джеффри Гаррісона, Ендрю Вікса, Бідхана Пармара та Сімон де Колле, які у монографії **«Stakeholder Theory: The State of the Art» (2010)** обґрунтували стейкхолдерський підхід не лише як інструмент стратегічного менеджменту, а як комплексну теорію управління організаціями. Автори підкреслюють, що створення довгострокової цінності можливе лише за умови одночасного врахування інтересів різних груп стейкхолдерів, а не виключно власників капіталу.

Таким чином, стейкхолдерський підхід змінив уявлення про природу

відповідальності організації. Якщо традиційна модель управління розглядала організацію переважно як інструмент створення економічної вартості для власників, то теорія стейкхолдерів розширила сферу відповідальності до всіх груп, які впливають на діяльність організації або зазнають її впливу. Саме ця концепція стала теоретичною основою розвитку міжнародних стандартів соціальної відповідальності, корпоративної соціальної відповідальності, нефінансової звітності та ESG-підходу.

Проте впродовж тривалого часу стейкхолдерський підхід залишався насамперед концепцією стратегічного менеджменту. Його широке впровадження у практику корпоративного управління, соціальної відповідальності та нефінансової звітності відбулося лише на початку XXI століття під впливом нових глобальних викликів.

На початку XXI століття значення стейкхолдерського підходу суттєво зросло під впливом процесів глобалізації, цифрової трансформації, розвитку концепції сталого розвитку та посилення вимог до прозорості діяльності організацій. Якщо на початкових етапах розвитку теорія стейкхолдерів розглядалася переважно як підхід до стратегічного менеджменту, то сьогодні вона стала основою сучасних моделей корпоративного управління, корпоративної соціальної відповідальності (CSR), ESG-підходу, нефінансової звітності та управління ризиками. Крім того, розвиток цифрових комунікацій і соціальних мереж істотно посилив можливості різних груп стейкхолдерів впливати на репутацію організацій, формувати суспільну думку та брати участь у прийнятті управлінських рішень. У цих умовах ефективна взаємодія зі стейкхолдерами перестає бути додатковою конкурентною перевагою і стає необхідною передумовою забезпечення довгострокової стійкості, легітимності та суспільної довіри до організації.

Подальший розвиток теорії стейкхолдерів відображає загальну трансформацію управлінської парадигми. Якщо акціонерна модель управління була зосереджена переважно на створенні економічної вартості для власників, то сучасні підходи поступово розширили коло пріоритетів організації, інтегрувавши принципи соціальної відповідальності, сталого розвитку та врахування інтересів широкого кола заінтересованих сторін. У результаті стейкхолдерський підхід став концептуальною основою розвитку корпоративної соціальної відповідальності (CSR), ESG-підходу та сучасних моделей відповідального управління. Еволюцію управлінських підходів наведено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Еволюція управлінських підходів: від акціонерної моделі до відповідального управління

Як видно з рисунка 3.1, розвиток сучасних управлінських підходів характеризується поступовим розширенням кола пріоритетів організації. Якщо акціонерна модель була орієнтована переважно на створення вартості для власників, то сучасне відповідальне управління інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. У цій системі саме стейкхолдерський підхід забезпечує методологічну основу прийняття управлінських рішень із урахуванням інтересів різних заінтересованих сторін.

Таким чином, сучасне відповідальне управління не заперечує попередніх управлінських концепцій, а інтегрує їх, поєднуючи економічну ефективність із соціальною відповідальністю, екологічною стійкістю та якісним корпоративним управлінням. У цій системі саме стейкхолдерський підхід виступає методологічною основою для прийняття управлінських рішень, що враховують інтереси різних груп заінтересованих сторін і спрямовані на створення довгострокової цінності.

1.2. Поняття «стейкхолдер» у сучасних міжнародних стандартах

Після формування теоретичних засад стейкхолдерського підходу концепція заінтересованих сторін набула подальшого розвитку в міжнародних стандартах, які регламентують питання соціальної відповідальності, сталого розвитку та нефінансової звітності. На відміну від наукових праць, що пояснюють природу взаємовідносин між організацією та її стейкхолдерами, міжнародні стандарти визначають практичні підходи до їх ідентифікації, залучення та врахування їхніх інтересів у процесі управління.

Одним із ключових документів у цій сфері є **міжнародний стандарт ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility**, який визначає стейкхолдера як **особу або групу осіб, які мають інтерес до будь-якого рішення чи діяльності організації** (*an individual or group that has an interest in any decision or activity of an organization*).

На відміну від визначення Р. Е. Фрімена, яке акцентує увагу на взаємному впливі організації та заінтересованих сторін, ISO 26000 робить акцент на **наявності законного або обґрунтованого інтересу** до діяльності організації. Таким чином, поняття стейкхолдера охоплює не лише тих суб'єктів, які безпосередньо впливають на діяльність організації, а й тих, чиї права, інтереси або добробут можуть залежати від її рішень.

Водночас ISO 26000 наголошує, що організація повинна не лише визначити своїх стейкхолдерів, а й розуміти характер їхніх очікувань, оцінювати потенційний вплив власної діяльності на різні групи та забезпечувати системний діалог із ними. Саме тому ідентифікація та залучення стейкхолдерів розглядаються як один із фундаментальних механізмів реалізації соціальної відповідальності.

Подібний підхід закріплений у **Стандарті взаємодії із заінтересованими сторонами AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES, 2015)**, який визначає залучення стейкхолдерів як процес, за допомогою якого організація вибудовує взаємовідносини із заінтересованими сторонами для прийняття обґрунтованих рішень, заснованих на врахуванні їхніх інтересів, очікувань та потреб. Стандарт підкреслює, що ефективне залучення стейкхолдерів є не одноразовою консультацією, а безперервним процесом, інтегрованим у систему управління організацією.

Розвиток міжнародних підходів до сталого розвитку та нефінансової звітності ще більше посилив значення стейкхолдерського підходу. Так, **Стандарти Global Reporting Initiative (GRI Standards)** визначають взаємодію із заінтересованими сторонами як один із базових принципів підготовки звітності зі сталого розвитку. Саме результати взаємодії зі стейкхолдерами використовуються для визначення суттєвих тем (*material topics*), які відображають найбільш значущі економічні, соціальні та екологічні впливи організації або питання, що мають найбільше значення для її заінтересованих сторін.

Починаючи з 2023 року, ще більшої ваги стейкхолдерський підхід набув у **Європейських стандартах звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS)**, які реалізують вимоги **Директиви (ЄС) 2022/2464 про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting**

Directive, CSRD). ESRS запроваджують принцип **подвійної суттєвості (double materiality)**, відповідно до якого організації повинні оцінювати як вплив факторів сталого розвитку на власну діяльність (financial materiality), так і вплив власної діяльності на суспільство та довкілля (impact materiality). Проведення такої оцінки неможливе без системної взаємодії із заінтересованими сторонами, що ще раз підтверджує фундаментальну роль стейкхолдерського підходу в сучасній системі соціальної відповідальності.

Таким чином, розвиток міжнародних стандартів свідчить про поступову трансформацію стейкхолдерського підходу від теоретичної концепції стратегічного менеджменту до універсального принципу управління організаціями. Якщо Р. Е. Фрімен заклав теоретичні основи цієї концепції, то ISO 26000, AA1000SES, GRI Standards та ESRS сформуvalи практичні механізми її реалізації через ідентифікацію, залучення та врахування інтересів заінтересованих сторін у процесі прийняття управлінських рішень.

1.3. Класифікація стейкхолдерів

Після визначення поняття «стейкхолдер» закономірно виникає питання про їх класифікацію. У науковій літературі запропоновано різні підходи до групування стейкхолдерів залежно від характеру взаємодії з організацією, ступеня впливу, рівня заінтересованості, легітимності вимог та інших критеріїв. Використання різних класифікацій дає змогу краще зрозуміти роль окремих груп стейкхолдерів, визначити пріоритетність взаємодії з ними та обрати відповідні інструменти управління.

Найбільш поширеним у практиці стратегічного менеджменту, корпоративної соціальної відповідальності та корпоративного управління є поділ стейкхолдерів на **внутрішніх і зовнішніх**.

Внутрішні та зовнішні стейкхолдери

Внутрішні стейкхолдери — це особи або групи, які входять до структури організації, безпосередньо беруть участь у її діяльності та можуть впливати на процес прийняття управлінських рішень. До цієї групи, залежно від типу організації, належать власники (акціонери), керівництво, працівники, структурні підрозділи, профспілкові організації, а також інші учасники, інтегровані у внутрішні процеси організації.

Зовнішні стейкхолдери — це особи, групи або організації, які не входять до організаційної структури, проте можуть впливати на її діяльність або зазнавати впливу її рішень, продукції, послуг чи програм. До них належать споживачі, постачальники, інвестори, кредитори, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, місцеві громади, громадські організації, міжнародні партнери, засоби масової інформації, донори та інші суб'єкти зовнішнього середовища.

Водночас конкретний склад внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів визначається сферою діяльності, функціями, масштабом та місією організації. Тому універсального переліку стейкхолдерів не існує.

На рисунку 3.2 наведено приклади типового (невичерпного) переліку основних груп стейкхолдерів різних типів організацій.

Як видно з рисунка, окремі групи стейкхолдерів є спільними для більшості організацій. До них належать працівники, органи державної влади, місцеві громади, партнери та засоби масової інформації. Водночас специфіка діяльності організації обумовлює появу стейкхолдерів, характерних лише для певної сфери. Наприклад, для банківської установи такими стейкхолдерами є вкладники, позичальники та Національний банк України як регулятор; для закладу вищої освіти — здобувачі освіти, роботодавці, випускники та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти; для органів місцевого самоврядування — жителі громади, депутати, комунальні підприємства та органи самоорганізації населення.

Таким чином, склад стейкхолдерів визначається особливостями функціонування конкретної організації та її взаємодією із зовнішнім середовищем. Саме тому одним із

перших завдань управління соціальною відповідальністю є ідентифікація всіх груп стейкхолдерів, визначення їхніх інтересів, очікувань і потенційного впливу на діяльність організації.



Рис. 3.2. Типовий (невичерпний) перелік основних груп стейкхолдерів різних типів організацій

Інші підходи до класифікації стейкхолдерів

Поділ на внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів є найбільш поширеним, однак у науковій літературі використовуються й інші підходи до їх класифікації, які застосовуються залежно від цілей аналізу та управління.

Таблиця 3.1

Основні підходи до класифікації стейкхолдерів

Критерій класифікації	Види стейкхолдерів	Практичне значення
За місцем щодо організації	внутрішні, зовнішні	Дає змогу визначити середовище взаємодії організації.
За характером взаємозалежності (Clarkson, 1995)	первинні, вторинні	Використовується для оцінювання критичності окремих груп стейкхолдерів для функціонування організації.
За ступенем впливу та заінтересованості	високий/низький вплив; високий/низький інтерес	Використовується під час побудови карт стейкхолдерів (stakeholder mapping) та матриці Менделоу.
За моделлю Mitchell, Agle & Wood (1997)	класифікація за ознаками влади, легітимності та терміновості	Дає змогу визначити пріоритетність взаємодії зі стейкхолдерами.

Наведені класифікації не є взаємовиключними. На практиці організації зазвичай використовують декілька підходів одночасно. Наприклад, після визначення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів здійснюється оцінка їхнього впливу, рівня заінтересованості та пріоритетності взаємодії. Це дає змогу перейти від простого переліку заінтересованих сторін до системного управління відносинами з ними.

Отже, класифікація стейкхолдерів є лише початковим етапом їх аналізу. Сам факт належності до певної групи ще не визначає пріоритетність взаємодії з нею. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень організація має оцінити рівень впливу,

інтереси, очікування та значущість різних стейкхолдерів. Саме цим питанням присвячений наступний розділ лекції.

2. Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів: сучасні підходи та інструменти

Після визначення складу стейкхолдерів організація має оцінити їхню роль у досягненні власних стратегічних цілей, а також визначити характер і пріоритетність взаємодії з кожною групою. Оскільки різні стейкхолдери відрізняються рівнем впливу, інтересами, очікуваннями та можливостями впливати на діяльність організації, однакового підходу до роботи з усіма заінтересованими сторонами бути не може.

Саме тому міжнародні стандарти розглядають ідентифікацію та аналіз стейкхолдерів як необхідну передумову ефективного управління соціальною відповідальністю. Зокрема, **ISO 26000** рекомендує організаціям визначати своїх стейкхолдерів і враховувати їхні законні інтереси під час прийняття рішень. **AA1000 Stakeholder Engagement Standard** розглядає цей процес як основу побудови ефективного діалогу із заінтересованими сторонами. У свою чергу, **GRI Standards** та **Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS)** вимагають залучення стейкхолдерів до визначення суттєвих тем (material topics), які мають бути відображені у нефінансовій звітності.

У практиці стратегічного менеджменту, корпоративного управління та соціальної відповідальності застосовується низка інструментів, які допомагають організаціям системно аналізувати своїх стейкхолдерів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні інструменти аналізу стейкхолдерів

Інструмент	Першоджерело	Призначення	Практичне застосування
Stakeholder Mapping	Freeman (1984); ISO 26000	Виявлення та систематизація всіх стейкхолдерів	Початковий аналіз заінтересованих сторін
Power–Interest Matrix (матриця Менделоу)	Mendelow (1991)	Визначення пріоритетності взаємодії залежно від рівня впливу та інтересу	Стратегічне управління, CSR, ESG
Stakeholder Salience Model	Mitchell, Agle & Wood (1997)	Визначення значущості стейкхолдерів за трьома атрибутами	Корпоративне управління, управління ризиками
Stakeholder Engagement	AA1000SES (2015)	Планування взаємодії зі стейкхолдерами	Соціальна відповідальність, ESG, сталий розвиток
Materiality Assessment	GRI Standards; ESRS	Визначення суттєвих тем через взаємодію зі стейкхолдерами	Нефінансова звітність, ESG

Першим етапом аналізу є **ідентифікація всіх заінтересованих сторін**, тобто формування повного переліку осіб, груп або організацій, які можуть впливати на діяльність організації або перебувати під її впливом. У міжнародній практиці цей процес отримав назву **Stakeholder Mapping**.

2.1. Карта стейкхолдерів (Stakeholder Mapping) та матриця Менделоу (Power–Interest Matrix) як інструменти ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів

Після визначення складу стейкхолдерів організація має перейти від простого переліку заінтересованих сторін до їх системного аналізу. На практиці цей процес складається з двох послідовних етапів. Перший передбачає ідентифікацію всіх стейкхолдерів, другий — визначення пріоритетності взаємодії з ними. Для реалізації цих завдань у стратегічному менеджменті та системах соціальної відповідальності найчастіше використовуються два взаємопов'язані інструменти: **карта стейкхолдерів (Stakeholder Mapping)** та **матриця Менделоу (Power–Interest Matrix)**.

Концепція **Stakeholder Mapping** бере свій початок із праць Р. Е. Фрімена, який розглядав визначення кола стейкхолдерів як необхідну передумову стратегічного

управління організацією. Аналогічний підхід закріплений у **ISO 26000:2010**, де наголошується на необхідності визначення всіх стейкхолдерів та врахування їхніх законних інтересів під час прийняття управлінських рішень. **AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015)** також визначає ідентифікацію стейкхолдерів як перший етап процесу їх залучення.

Результатом побудови карти стейкхолдерів є **повний перелік внутрішніх і зовнішніх заінтересованих сторін**, які можуть впливати на діяльність організації або зазнавати впливу її рішень. Приклад формування карти стейкхолдерів для організацій різних типів наведено на рисунку 3.3.



Рис.3.3. Матриця Менделоу (Power–Interest Matrix)

Однак сам перелік стейкхолдерів ще не дає відповіді на питання, яким групам необхідно приділяти найбільшу увагу. У практиці управління різні стейкхолдери мають неоднаковий рівень впливу на діяльність організації та різний ступінь заінтересованості в її рішеннях. Тому наступним етапом аналізу є **визначення пріоритетності взаємодії**, для чого широко використовується **матриця Менделоу (Power–Interest Matrix)**.

Одним із найбільш поширених інструментів пріоритизації стейкхолдерів є матриця Менделоу (Power–Interest Matrix), яка використовується у стратегічному менеджменті для оцінювання рівня впливу та заінтересованості стейкхолдерів. Запропонована Обрі Менделоу модель ґрунтується на оцінюванні стейкхолдерів за двома критеріями:

- **рівень впливу (power)** — здатність стейкхолдера впливати на діяльність організації або її рішення;
- **рівень заінтересованості (interest)** — ступінь зацікавленості стейкхолдера у результатах діяльності організації.

Поєднання цих двох критеріїв дає змогу розподілити всіх стейкхолдерів на чотири групи, для кожної з яких визначаються різні стратегії взаємодії.

Характеристика кожної групи стейкхолдерів наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Рівень впливу	Рівень заінтересованості	Характеристика	Рекомендована стратегія взаємодії
Високий	Високий	Ключові стейкхолдери, здатні істотно впливати на діяльність організації та безпосередньо зацікавлені в її результатах	Активно залучати до прийняття рішень, підтримувати постійний діалог і партнерські відносини
Високий	Низький	Стейкхолдери, які мають значний вплив, але не проявляють постійного інтересу до діяльності організації	Підтримувати задоволеність, своєчасно інформувати про важливі рішення та зміни
Низький	Високий	Стейкхолдери, які зацікавлені у	Регулярно інформувати,

Рівень впливу	Рівень заінтересованості	Характеристика	Рекомендована стратегія взаємодії
		діяльності організації, але мають обмежені можливості впливати на її рішення	підтримувати відкриту комунікацію та враховувати їхню думку
Низький	Низький	Стейкхолдери, які не мають значного впливу та не виявляють високого інтересу до діяльності організації	Здійснювати періодичний моніторинг і підтримувати базовий рівень комунікації

Наведені приклади є умовними, оскільки положення конкретного стейкхолдера в матриці залежить від особливостей діяльності організації та конкретної ситуації.

Матриця Менделоу не визначає цінність або важливість окремих стейкхолдерів, а допомагає організації **обрати доцільну стратегію взаємодії** з кожною групою залежно від її потенційного впливу та рівня заінтересованості. Саме тому цей інструмент широко використовується у стратегічному менеджменті, корпоративному управлінні, управлінні проєктами, комунікаціях, системах соціальної відповідальності та практиках ESG.

Практичне застосування матриці Менделоу

У практичній діяльності матриця Менделоу застосовується після завершення етапу ідентифікації стейкхолдерів. Спочатку організація формує перелік усіх внутрішніх і зовнішніх заінтересованих сторін (Stakeholder Mapping), після чого кожна з них оцінюється за двома критеріями — рівнем впливу на діяльність організації та рівнем заінтересованості її діяльністю. На основі результатів оцінювання стейкхолдери розміщуються у відповідних квадрантах матриці, що дає змогу визначити пріоритетність взаємодії та обрати найбільш доцільну комунікаційну стратегію.

Водночас положення стейкхолдерів у матриці не є сталим. Воно може змінюватися залежно від стратегічних цілей організації, етапу реалізації проєкту, змін у зовнішньому середовищі, нормативно-правового регулювання або виникнення кризових ситуацій. Тому матриця Менделоу повинна розглядатися не як одноразовий інструмент аналізу, а як елемент постійного процесу управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Попри широке використання, матриця Менделоу має певні обмеження. Вона враховує лише два критерії — вплив і заінтересованість, тоді як у реальній практиці на пріоритетність взаємодії можуть впливати й інші характеристики стейкхолдерів, зокрема легітимність їхніх вимог та терміновість реагування. З цієї причини в сучасному стратегічному менеджменті дедалі частіше застосовуються більш комплексні моделі аналізу стейкхолдерів, найвідомішою серед яких є модель **Mitchell, Agle & Wood**, що розглядається в наступному підрозділі.

2.2. Модель Mitchell, Agle & Wood: визначення значущості стейкхолдерів

Попри широке використання матриці Менделоу, її застосування має певні обмеження. Модель ґрунтується на оцінюванні стейкхолдерів за двома критеріями — рівнем впливу та рівнем заінтересованості, однак не враховує інших характеристик, які можуть визначати пріоритетність взаємодії. На практиці організації нерідко стикаються із ситуаціями, коли окремі групи не мають значного впливу, проте їхні вимоги є законними, соціально обґрунтованими або потребують невідкладного реагування.

З метою подолання цих обмежень Рональд К. Мітчелл (Ronald K. Mitchell), Бредлі Р. Егл (Bradley R. Agle) та Донна Дж. Вуд (Donna J. Wood) у статті *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts* (1997) запропонували модель визначення значущості стейкхолдерів (**Stakeholder Salience Model**). Автори визначають **значущість стейкхолдера (stakeholder salience)** як ступінь, до якого керівники надають пріоритет вимогам різних стейкхолдерів під час прийняття управлінських рішень.

На відміну від матриці Менделоу, модель Mitchell, Agle & Wood оцінює стейкхолдерів за трьома взаємопов'язаними характеристиками: **владою (power)**, **легітимністю (legitimacy)** та **терміновістю (urgency)**. Саме комбінація цих

характеристик визначає рівень значущості стейкхолдера та необхідність врахування його інтересів у процесі управління організацією.

Основні характеристики, що використовуються для оцінювання стейкхолдерів у моделі Mitchell, Agle & Wood, наведено в таблиці 3.4.

Поєднання трьох характеристик — влади, легітимності та терміновості — дозволяє визначити рівень значущості різних груп стейкхолдерів. На відміну від попередніх підходів, модель Mitchell, Agle & Wood не розглядає зазначені характеристики окремо. Автори виходять із того, що саме їх різні комбінації формують ступінь пріоритетності стейкхолдера для організації.

Таблиця 3.4

Основні характеристики моделі Mitchell, Agle & Wood

Характеристика	Зміст
Влада (Power)	Здатність стейкхолдера впливати на діяльність організації або процес прийняття управлінських рішень шляхом використання матеріальних, фінансових, адміністративних, політичних чи інших ресурсів.
Легітимність (Legitimacy)	Сприйняття вимог, дій або взаємовідносин стейкхолдера як законних, обґрунтованих, соціально прийнятних і таких, що відповідають чинним нормам, цінностям та очікуванням суспільства.
Терміновість (Urgency)	Ступінь невідкладності реагування організації на вимоги або очікування стейкхолдера, що визначається часовою чутливістю питання та його критичною важливістю.

Джерело: узагальнено автором на основі Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997).

Стейкхолдер може володіти лише однією з наведених характеристик, двома одночасно або всіма трьома. Відповідно автори виокремлюють сім категорій стейкхолдерів, кожна з яких потребує різного рівня управлінської уваги та різних підходів до взаємодії. Концептуальну модель визначення значущості стейкхолдерів наведено на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Модель Mitchell, Agle & Wood (Stakeholder Salience Model)

Джерело: Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22(4). P. 853–886.

Як видно з рисунка 3.4, модель передбачає три групи стейкхолдерів. До **латентних (latent stakeholders)** належать ті, що володіють лише однією з трьох характеристик. Вони мають найнижчий рівень значущості для організації та, як правило, не потребують інтенсивної взаємодії.

Якщо стейкхолдер одночасно має дві характеристики, він належить до **очікуючих**

(expectant stakeholders). Такі стейкхолдери характеризуються вищим рівнем впливу на діяльність організації, а тому потребують більшої управлінської уваги та активнішої комунікації.

Найвищий рівень значущості мають **дефінітивні (definitive stakeholders)**, які одночасно володіють владою, легітимністю та терміновістю. Саме їхні інтереси повинні враховуватися організацією в першу чергу під час прийняття управлінських рішень.

Поглиблений аналіз кожної категорії стейкхолдерів дозволяє краще зрозуміти їхню роль у процесі прийняття управлінських рішень та обрати адекватну стратегію взаємодії. Характеристики семи категорій стейкхолдерів відповідно до моделі Mitchell, Agle & Wood наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика категорій стейкхолдерів відповідно до моделі Mitchell, Agle & Wood

Категорія стейкхолдерів	Атрибути	Характеристика	Рекомендований підхід до взаємодії
Dormant (сплячі)	Влада	Мають можливість впливати на діяльність організації, однак через відсутність легітимності та терміновості їхній вплив зазвичай не реалізується.	Здійснювати моніторинг та підтримувати готовність до активнішої взаємодії у разі зміни ситуації.
Discretionary (дискреційні)	Легітимність	Мають законні підстави для взаємодії з організацією, але не володіють достатнім впливом і не висувають термінових вимог.	Підтримувати конструктивні відносини та враховувати їхні інтереси в межах соціальної відповідальності організації.
Demanding (вимогливі)	Терміновість	Активно привертають увагу до своїх вимог, однак не мають достатнього впливу та легітимності для визначального впливу на рішення організації.	Аналізувати обґрунтованість вимог та здійснювати вибірково комунікацію залежно від їхньої актуальності.
Dominant (домінуючі)	Влада + легітимність	Є впливовими та легітимними учасниками взаємодії, що робить їх ключовими партнерами організації.	Підтримувати системний діалог, залучати до прийняття стратегічних рішень і розбудовувати довгострокове партнерство.
Dangerous (небезпечні)	Влада + терміновість	Мають можливість швидко впливати на діяльність організації та схильні до активних або конфліктних дій, хоча їхні вимоги можуть бути недостатньо легітимними.	Забезпечувати оперативну комунікацію, оцінювати ризики та вживати заходів щодо запобігання конфліктам.
Dependent (залежні)	Легітимність + терміновість	Їхні вимоги є законними та потребують швидкого реагування, однак вони не мають достатніх ресурсів для самостійного впливу на організацію.	Сприяти діалогу, підтримувати комунікацію та враховувати їхні інтереси під час прийняття рішень.
Definitive (дефінітивні)	Влада + легітимність + терміновість	Мають усі три характеристики, тому є найважливішими стейкхолдерами для організації.	Забезпечувати постійну взаємодію, своєчасне реагування та першочергове врахування їхніх інтересів у процесі управління.

Джерело: узагальнено автором на основі Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997).

Як видно з таблиці 3.5, модель Mitchell, Agle & Wood розглядає стейкхолдерів як динамічних учасників взаємодії, значущість яких може змінюватися залежно від зміни їхніх характеристик. Так, стейкхолдер, який спочатку мав лише одну характеристику, з часом може набути другої або третьої, що змінює його категорію та рівень пріоритетності для організації.

Саме динамічний характер моделі є однією з її ключових переваг. Вона дає змогу не лише класифікувати стейкхолдерів, а й прогнозувати зміни у взаємовідносинах із ними, своєчасно коригувати комунікаційні стратегії та більш обґрунтовано визначати пріоритети управлінської уваги.

Для соціально відповідальної організації важливо не лише ідентифікувати

найбільш впливових стейкхолдерів, а й своєчасно враховувати інтереси тих груп, вимоги яких є легітимними та суспільно значущими. Саме тому сучасні підходи до управління стейкхолдерами дедалі частіше поєднують оцінювання їхнього впливу із принципами відповідального управління та сталого розвитку.

2.3. Порівняльне застосування інструментів аналізу стейкхолдерів

Розглянуті інструменти не є взаємозамінними, оскільки виконують різні функції у процесі управління стейкхолдерами. Карта стейкхолдерів використовується для формування якомога повнішого переліку заінтересованих сторін і розуміння середовища взаємодії організації. Матриця Менделоу дає змогу визначити пріоритетність управлінської уваги залежно від рівня впливу та заінтересованості стейкхолдерів. Модель Mitchell, Agle & Wood поглиблює аналіз, доповнюючи його оцінюванням легітимності вимог і терміновості реагування. Тому на практиці організації зазвичай не обирають один універсальний інструмент, а послідовно або паралельно поєднують різні моделі залежно від мети аналізу, характеру управлінського рішення та особливостей конкретної ситуації.

Важливо також враховувати, що результати аналізу стейкхолдерів не є сталими. Рівень їхнього впливу, заінтересованості, легітимності вимог і терміновості реагування можуть змінюватися під впливом організаційних рішень, суспільних процесів, нормативних змін, кризових подій або реалізації окремих програм і проєктів. Отже, аналіз стейкхолдерів має здійснюватися не як одноразова процедура, а як регулярний управлінський процес.

Послідовне застосування розглянутих інструментів дає змогу перейти від простого визначення кола заінтересованих сторін до обґрунтованого вибору пріоритетів і стратегій взаємодії з ними. Узагальнений алгоритм аналізу стейкхолдерів наведено на рисунку 3.5.

Етап процесу	Основний інструмент (можна використовувати)	Що робимо на цьому етапі	Управлінський результат
1  Ідентифікація стейкхолдерів	• Карта стейкхолдерів (Stakeholder Mapping)	Формуємо повний перелік осіб, груп та організацій, які впливають на діяльність організації або зазнають впливу її рішень.	 Повний перелік стейкхолдерів
2  Класифікація стейкхолдерів	• Типологія стейкхолдерів: – внутрішні / зовнішні – первинні / вторинні – інші класифікаційні ознаки (за необхідності)	Розподіляємо стейкхолдерів на групи для кращого розуміння їх ролі та особливостей взаємодії з організацією.	 Групування стейкхолдерів
3  Оцінювання впливу та характеристик стейкхолдерів	• Матриця Менделоу • Модель Mitchell, Agle & Wood (влада – легітимність – терміновість)	Оцінюємо рівень впливу, заінтересованості, легітимності вимог, терміновості реагування та інші ключові характеристики кожної групи.	 Оцінка впливу та пріоритетності стейкхолдерів
4  Пріоритизація стейкхолдерів	• Узагальнення результатів попереднього аналізу • Визначення пріоритетних груп	Визначаємо, які стейкхолдери потребують першочергової, постійної або періодичної управлінської уваги.	 Визначення пріоритетних груп для управлінської уваги
5  Вибір стратегії взаємодії	• План взаємодії • Визначення рівня залучення (інформування, консультація, залучення, партнерство тощо) • Канали комунікації та форми взаємодії	Обираємо доцільну стратегію взаємодії з кожною групою стейкхолдерів відповідно до їх пріоритетності та особливостей.	 Диференційована стратегія взаємодії з кожною групою
6  Моніторинг та актуалізація результатів аналізу	• Періодичний перегляд карти стейкхолдерів та результатів аналізу • Збір зворотного зв'язку • Оновлення оцінок та пріоритетів	Регулярно відстежуємо зміни у середовищі організації, інтересах та можливостях стейкхолдерів і коригуємо підходи до взаємодії.	 Актуалізація даних та коригування управлінських рішень
 ВАЖЛИВО: Аналіз стейкхолдерів – це циклічний процес. Його результати мають регулярно переглядатися та оновлюватися для забезпечення ефективного управління взаємовідносинами з усіма заінтересованими сторонами.			

Рис. 3.5. Узагальнений алгоритм ідентифікації, аналізу та пріоритизації стейкхолдерів

Як показано на рисунку 3.5, аналіз стейкхолдерів є послідовним і циклічним управлінським процесом, який поєднує ідентифікацію, класифікацію, оцінювання, пріоритизацію та вибір стратегії взаємодії із заінтересованими сторонами. На кожному

етапі використовуються відповідні інструменти аналізу, які дають змогу перейти від формування переліку стейкхолдерів до прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо характеру та інтенсивності взаємодії з ними.

Водночас завершення початкового аналізу не означає завершення роботи зі стейкхолдерами. Їхні інтереси, рівень впливу, легітимність вимог та можливості впливати на діяльність організації можуть змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Тому організація повинна регулярно переглядати результати аналізу, актуалізувати карту стейкхолдерів та, за потреби, коригувати стратегії взаємодії.

Отже, результати ідентифікації, аналізу та пріоритизації стейкхолдерів створюють інформаційну основу для наступного етапу управління - їх ефективного залучення та побудови довгострокових взаємовідносин.

3. Залучення стейкхолдерів (Stakeholder Engagement)

Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами не обмежується їх ідентифікацією, класифікацією чи визначенням рівня впливу. Наступним етапом є організація системної взаємодії із заінтересованими сторонами, яка в міжнародній практиці отримала назву **Stakeholder Engagement (залучення стейкхолдерів)**. Саме на цьому етапі відбувається перехід від аналізу стейкхолдерів до побудови довгострокових партнерських відносин, що забезпечують врахування їхніх інтересів у процесі прийняття управлінських рішень.

Згідно зі **Стандартом взаємодії із заінтересованими сторонами AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)**, Stakeholder Engagement - це процес, за допомогою якого організація створює та підтримує взаємовідносини зі своїми стейкхолдерами з метою прийняття більш обґрунтованих, відповідальних і сталих рішень. На відміну від одностороннього інформування, залучення стейкхолдерів передбачає двосторонній обмін інформацією, активне слухання, врахування різних позицій і використання отриманого зворотного зв'язку під час планування та реалізації діяльності організації.

У сучасному менеджменті Stakeholder Engagement розглядається не як окремий комунікаційний інструмент, а як складова системи корпоративного управління та соціальної відповідальності. Його основною метою є формування конструктивного діалогу між організацією та її заінтересованими сторонами, що дає змогу своєчасно виявляти очікування стейкхолдерів, попереджати потенційні конфлікти, підвищувати якість управлінських рішень, зміцнювати довіру та створювати довгострокову цінність для всіх учасників взаємодії.

Важливість залучення стейкхолдерів підтверджується міжнародними стандартами та рекомендаціями. Так, **ISO 26000** визначає взаємодію із заінтересованими сторонами одним із ключових принципів соціальної відповідальності та рекомендує організаціям враховувати їхні законні інтереси під час прийняття рішень. **GRI Standards** розглядають результати взаємодії зі стейкхолдерами як основу для визначення суттєвих тем (material topics) у звітності зі сталого розвитку, а **Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS)** вимагають врахування позиції стейкхолдерів під час проведення оцінки подвійної суттєвості (double materiality).

Разом із тим ефективне залучення стейкхолдерів не виникає спонтанно. Воно потребує чітко організованого процесу, який охоплює визначення цілей взаємодії, вибір відповідного рівня участі та інструментів комунікації, проведення взаємодії, аналіз отриманих результатів і їх інтеграцію в систему управління організацією. Саме тому Stakeholder Engagement доцільно розглядати як окремий управлінський процес, що має власні етапи, принципи та методичні підходи до реалізації.

3.1. Етапи реалізації Stakeholder Engagement.

Практична реалізація Stakeholder Engagement передбачає послідовне виконання

низки взаємопов'язаних етапів. Незважаючи на відмінності у підходах окремих міжнародних стандартів і методичних рекомендацій, більшість із них розглядають взаємодію зі стейкхолдерами як циклічний управлінський процес, що охоплює планування, реалізацію, оцінювання результатів та постійне вдосконалення. Узагальнену модель такого процесу наведено на рис. 3.6.

Процес Stakeholder Engagement розпочинається з **визначення цілей взаємодії**, оскільки саме вони визначають, які питання потребують обговорення, яких результатів прагне досягти організація та які групи стейкхолдерів необхідно залучити. Цілі можуть бути пов'язані з розробленням стратегії, реалізацією проекту, оцінкою соціального чи екологічного впливу, підготовкою звітності зі сталого розвитку або управлінням ризиками.



Рис. 3.6. Етапи організації процесу Stakeholder Engagement

Наступним етапом є **планування процесу залучення**, під час якого визначаються учасники взаємодії, формат комунікації, часові межі, необхідні ресурси, відповідальні особи та критерії оцінювання результативності процесу.

Після цього організація здійснює **вибір рівня та інструментів взаємодії** залежно від мети залучення, особливостей конкретної групи стейкхолдерів та характеру питання, що розглядається. На практиці можуть використовуватися різні форми взаємодії — від інформування до спільного прийняття рішень.

Етап **проведення взаємодії** передбачає безпосередню комунікацію зі стейкхолдерами із застосуванням визначених методів та інструментів. Важливою умовою його ефективності є забезпечення відкритості, прозорості, рівного доступу до інформації та можливості для висловлення різних позицій.

Отримані результати підлягають **аналізу та узагальненню**. Організація оцінює отриманий зворотний зв'язок, визначає найбільш суттєві питання, аналізує потенційні ризики й можливості та оцінює ефективність проведеної взаємодії.

Завершальним етапом є **інтеграція результатів у процес прийняття управлінських рішень**, коли пропозиції та очікування стейкхолдерів враховуються під час розроблення політик, стратегій, програм, проектів або підготовки нефінансової звітності. Водночас Stakeholder Engagement не завершується після прийняття рішення. Організація здійснює **моніторинг і вдосконалення процесу взаємодії**, оцінюючи його результативність і за необхідності коригуючи підходи до роботи зі стейкхолдерами.

3.2. Принципи ефективного залучення стейкхолдерів

Ефективність процесу Stakeholder Engagement визначається не лише послідовністю його етапів, а й дотриманням принципів, на яких будується взаємодія зі

стейкхолдерами. Найбільш визнаними у міжнародній практиці є принципи, сформульовані в **стандарті AA1000 AccountAbility Principles (AA1000AP, 2018)**. Вони є методологічною основою не лише для організації взаємодії із заінтересованими сторонами, а й для управління соціальною відповідальністю, підготовки нефінансової звітності та реалізації стратегій сталого розвитку.

Стандарт AA1000AP визначає чотири взаємопов'язані принципи: інклюзивність (Inclusivity), суттєвість (Materiality), реагування (Responsiveness) та вплив (Impact). Їх дотримання забезпечує системність процесу залучення стейкхолдерів, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищує відповідальність організації за результати своєї діяльності.

Таблиця 3.6

Принципи ефективного залучення стейкхолдерів відповідно до AA1000AP (2018)

Принцип	Характеристика	Практичне значення
Інклюзивність (Inclusivity)	Організація визначає релевантні групи стейкхолдерів і створює умови для їх участі у процесі прийняття рішень.	Забезпечує врахування різних інтересів, підвищує довіру та легітимність управлінських рішень.
Суттєвість (Materiality)	Організація визначає питання, що мають найбільше значення для її діяльності та стейкхолдерів.	Дозволяє зосередити ресурси на найбільш важливих економічних, соціальних та екологічних питаннях.
Реагування (Responsiveness)	Організація своєчасно реагує на очікування, пропозиції та зауваження стейкхолдерів і враховує їх у своїй діяльності.	Підвищує якість взаємодії, зміцнює довіру та сприяє постійному вдосконаленню діяльності організації.
Вплив (Impact)	Організація здійснює моніторинг, вимірює та оцінює наслідки своєї діяльності для економіки, суспільства, довкілля та стейкхолдерів	Дає змогу оцінити фактичні результати діяльності, підвищити підзвітність і вдосконалювати управління соціальними та екологічними впливами

Джерело: адаптовано автором на основі AA1000 AccountAbility Principles (2018).

Інклюзивність означає не лише визначення всіх релевантних груп стейкхолдерів, а й створення реальних можливостей для їх участі у взаємодії з організацією. Це передбачає відкритість процесу, рівний доступ до інформації, можливість висловити власну позицію та бути почутими незалежно від рівня впливу чи ресурсів окремої групи.

Принцип суттєвості передбачає визначення тих питань, які мають найбільший вплив на діяльність організації та є найбільш значущими для її стейкхолдерів. Саме результати взаємодії із заінтересованими сторонами є одним із ключових джерел інформації для визначення суттєвих тем у звітності зі сталого розвитку та під час оцінки подвійної суттєвості відповідно до вимог ESRS. Детальніше цей принцип буде розглянуто в наступному підпункті.

Реагування означає, що взаємодія зі стейкхолдерами не повинна завершуватися збором інформації чи проведенням консультацій. Організація має аналізувати отриманий зворотний зв'язок, інформувати заінтересовані сторони про прийняті рішення та демонструвати, яким чином їхні пропозиції були враховані або чому окремі з них не могли бути реалізовані. Саме наявність такого «замкненого циклу» взаємодії є однією з ознак ефективного Stakeholder Engagement.

Принцип впливу передбачає, що організація має не лише враховувати позиції стейкхолдерів, а й системно оцінювати наслідки своїх рішень і діяльності для заінтересованих сторін, суспільства та довкілля. Це потребує визначення відповідних показників, моніторингу результатів і використання отриманої інформації для вдосконалення управлінських рішень.

Після дотримання основних принципів Stakeholder Engagement організація має визначити, **якою буде глибина взаємодії** із заінтересованими сторонами. Не всі управлінські питання потребують однакового рівня участі стейкхолдерів. В одних

випадках достатньо своєчасно надати інформацію про прийняті рішення, тоді як в інших ефективно управління вимагає проведення консультацій, спільного пошуку рішень або навіть делегування частини повноважень заінтересованим сторонам.

3.3. Рівні взаємодії та залучення стейкхолдерів.

Однією з найбільш визнаних міжнародних моделей, що систематизує рівні взаємодії зі стейкхолдерами, є **Spectrum of Public Participation**, розроблена **International Association for Public Participation (IAP2)**. Незважаючи на те, що модель була створена для сфери публічного управління, сьогодні вона широко використовується також у корпоративному секторі, міжнародних організаціях, університетах та громадських організаціях під час планування процесів Stakeholder Engagement.

В основі моделі лежить принцип поступового зростання рівня участі стейкхолдерів у процесі прийняття рішень - від одностороннього інформування до передачі їм реального впливу на результат. Кожний наступний рівень передбачає вищий ступінь взаємодії, відповідальності та врахування позиції заінтересованих сторін.

На **першому рівні - інформування (Inform)** - організація забезпечує своєчасне та достовірне донесення інформації до стейкхолдерів щодо прийнятих рішень, запланованих заходів або результатів діяльності. Взаємодія має односторонній характер і не передбачає отримання зворотного зв'язку. Типовими інструментами є офіційний вебсайт, звіти, інформаційні повідомлення, пресрелізи та інформаційні кампанії.

Консультування (Consult) передбачає отримання думки стейкхолдерів щодо окремих питань або запропонованих рішень. Організація збирає пропозиції, зауваження чи рекомендації, однак остаточне рішення залишається за нею. Для цього використовують опитування, громадські консультації, анкетування, публічні обговорення та фокус-групи.

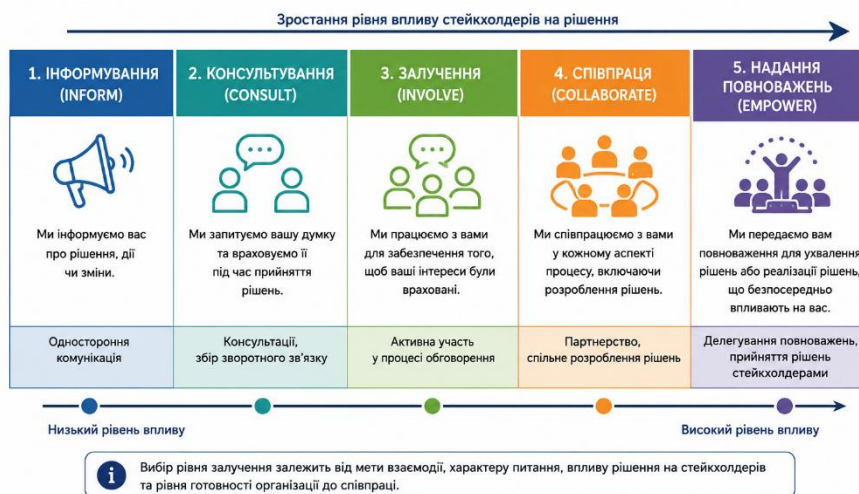


Рис. 3.7. Рівні залучення стейкхолдерів за моделлю IAP2 Spectrum of Public Participation

На рівні **залучення (Involve)** стейкхолдери беруть активну участь в обговоренні проблем і пошуку можливих рішень. Організація прагне забезпечити врахування їхніх інтересів на всіх ключових етапах процесу. Поширеними формами взаємодії є тематичні воркшопи, стратегічні сесії, консультаційні зустрічі та робочі групи.

Рівень **співпраці (Collaborate)** передбачає партнерську взаємодію, коли організація та стейкхолдери спільно розробляють рішення, визначають пріоритети або реалізують проекти. Такий формат характерний для міжсекторальних партнерств, дорадчих рад, спільних програм і коаліцій.

Найвищим рівнем є **надання повноважень (Empower)**, за якого організація передає стейкхолдерам право ухвалювати рішення або істотно впливати на їх прийняття.

Прикладами можуть бути громадський бюджет, студентське самоврядування з реальними управлінськими повноваженнями, наглядові чи дорадчі органи, рішення яких є обов'язковими для врахування.

П'ять рівнів залучення, запропонованих моделлю **IAP2 Spectrum of Public Participation**, відрізняються не лише ступенем участі стейкхолдерів у процесі прийняття рішень, а й метою взаємодії, роллю заінтересованих сторін та інструментами комунікації, які доцільно використовувати на кожному етапі. Вибір відповідного рівня залежить від характеру питання, його значущості для стейкхолдерів, рівня впливу рішення на їхні інтереси, а також готовності організації до відкритого діалогу та партнерства. Порівняльну характеристику рівнів залучення наведено в табл. 3.7.

Аналіз моделі IAP2 свідчить, що ефективне залучення стейкхолдерів не передбачає обов'язкового використання найвищого рівня участі в кожній ситуації. Оптимальний рівень взаємодії визначається з урахуванням цілей організації, характеру питання, потенційного впливу рішення на стейкхолдерів та наявних ресурсів. Водночас міжнародна практика демонструє тенденцію до переходу від переважно одностороннього інформування до більш партнерських форм взаємодії, що забезпечують спільне вироблення рішень, підвищують довіру до організації та сприяють формуванню довгострокових відносин із заінтересованими сторонами.

Таблиця 3.7

Характеристика рівнів залучення стейкхолдерів за моделлю IAP2

Рівень залучення	Мета взаємодії	Роль стейкхолдерів	Типові інструменти
Інформування (Inform)	Забезпечити своєчасне інформування про рішення, зміни або результати діяльності	Отримувачі інформації	Офіційний вебсайт, пресрелізи, звіти, інформаційні бюлетені, соціальні мережі
Консультування (Consult)	Отримати думку, пропозиції та зауваження щодо визначеного питання	Консультанти, які надають зворотний зв'язок	Опитування, анкетування, громадські консультації, фокус-групи, публічні обговорення
Залучення (Involve)	Забезпечити активну участь у процесі обговорення та врахування інтересів стейкхолдерів	Активні учасники процесу	Воркшопи, стратегічні сесії, тематичні зустрічі, робочі групи
Співпраця (Collaborate)	Спільно розробити рішення або реалізувати проєкт	Партнери у прийнятті рішень	Партнерські проєкти, дорадчі ради, координаційні комітети, міжсекторальні платформи
Надання повноважень (Empower)	Передати стейкхолдерам право ухвалювати рішення або визначати остаточний результат	Суб'єкти прийняття рішень	Громадський бюджет, виборні органи самоврядування, делегування повноважень, механізми спільного врядування

Джерело: адаптовано автором на основі IAP2 Spectrum of Public Participation.

3.4. Вибір інструментів взаємодії зі стейкхолдерами.

Вибір інструментів Stakeholder Engagement залежить не лише від бажаного рівня залучення, а й від особливостей конкретної групи стейкхолдерів, цілей взаємодії, складності питання, часових обмежень і ресурсів організації. Один і той самий інструмент може бути ефективним в одній ситуації та недостатнім в іншій. Тому міжнародна практика рекомендує застосовувати комплексний підхід, поєднуючи різні форми комунікації та залучення.

Наприклад, для інформування широкого кола стейкхолдерів доцільно використовувати офіційний вебсайт організації, соціальні мережі, інформаційні бюлетені або звіти. Якщо метою є отримання зворотного зв'язку, більш ефективними є опитування, громадські консультації, фокус-групи чи інтерв'ю. Для спільного вироблення рішень використовують стратегічні сесії, воркшопи, дорадчі ради, партнерські платформи або

міжсекторальні робочі групи.

Особливого значення набуває використання цифрових інструментів взаємодії, які дають змогу залучати значну кількість стейкхолдерів незалежно від їхнього місця перебування. Цифровізація суттєво трансформувала підходи до взаємодії зі стейкхолдерами, зробивши її більш оперативною, масштабованою та доступною. Сучасні організації дедалі частіше використовують онлайн-опитування, електронні консультації, вебінари, платформи для громадської участі, корпоративні портали, CRM-системи, соціальні мережі, а також засоби відеоконференцзв'язку (Microsoft Teams, Zoom, Google Meet) для організації діалогу із заінтересованими сторонами.

Використання цифрових інструментів дає змогу залучати ширше коло стейкхолдерів, скорочувати часові та фінансові витрати на проведення консультацій, оперативно збирати й аналізувати зворотний зв'язок та забезпечувати прозорість процесу прийняття рішень. Водночас цифрова взаємодія не може повністю замінити безпосередній діалог у питаннях, що потребують високого рівня довіри, переговорів або спільного вироблення рішень. Тому найбільш ефективним підходом сьогодні вважається поєднання традиційних і цифрових форматів взаємодії.

Вибір конкретних інструментів Stakeholder Engagement залежить від управлінської ситуації, цілей взаємодії, складу стейкхолдерів та очікуваних результатів. На практиці організації рідко обмежуються використанням одного інструмента, а зазвичай поєднують різні форми взаємодії, адаптуючи їх до специфіки завдання. Один і той самий інструмент може бути ефективним у різних ситуаціях, однак його доцільність визначається насамперед характером управлінського рішення, яке необхідно прийняти. Приклади використання найбільш поширених інструментів Stakeholder Engagement у різних управлінських ситуаціях наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Рекомендовані інструменти Stakeholder Engagement для типових управлінських ситуацій

Управлінська ситуація	Доцільні інструменти
Підготовка ESG-звіту	опитування, інтерв'ю, фокус-групи
Розроблення стратегії розвитку	стратегічні сесії, воркшопи, Advisory Board
Реалізація інфраструктурного проекту	громадські консультації, публічні обговорення
Управління змінами в організації	зустрічі з працівниками, корпоративний портал, Teams
Взаємодія з місцевою громадою	громадські слухання, цифрові платформи, соціальні мережі
Реалізація партнерських проектів	робочі групи, координаційні комітети

Наведені приклади свідчать, що вибір інструментів Stakeholder Engagement завжди має контекстний характер. Ефективність взаємодії визначається не окремим методом комунікації, а його відповідністю поставленим цілям, особливостям заінтересованих сторін і рівню їх участі у процесі прийняття рішень. Саме тому сучасна практика Stakeholder Engagement ґрунтується на комплексному використанні різних інструментів, що дає змогу забезпечити ширше охоплення стейкхолдерів, підвищити якість зворотного зв'язку та сформувані більш обґрунтовані управлінські рішення.

Разом із тим жоден інструмент сам по собі не гарантує ефективності Stakeholder Engagement. Вирішальне значення має готовність організації не лише вислухати своїх стейкхолдерів, а й врахувати результати взаємодії під час прийняття управлінських рішень. Саме тому сучасні міжнародні стандарти розглядають залучення стейкхолдерів не як набір окремих комунікаційних заходів, а як невід'ємний елемент системи стратегічного управління та соціальної відповідальності.

Отже, Stakeholder Engagement є не лише сукупністю комунікаційних заходів, а системним механізмом реалізації стейкхолдерського підходу та соціальної

відповідальності організації. Його ефективність залежить від послідовної організації процесу, дотримання принципів інклюзивності, суттєвості, реагування та впливу, вибору відповідного рівня участі й адекватних інструментів взаємодії. Отримана інформація використовується під час розроблення стратегій, управління ризиками, реалізації програм соціальної відповідальності та визначення питань, які мають найбільше значення для організації і її стейкхолдерів. Саме останнє безпосередньо пов'язує Stakeholder Engagement із концепцією суттєвості, що розглядається в наступному розділі.

4. Оцінювання суттєвості (Materiality Assessment) як інструмент стратегічного управління соціальною відповідальністю та ESG

4.1. Поняття принципу суттєвості (Materiality).

Взаємодія зі стейкхолдерами не є самоціллю. Її основне призначення полягає в отриманні інформації, яка дає змогу організації визначити найбільш важливі економічні, соціальні та екологічні питання, що потребують першочергової уваги. Саме тому одним із ключових елементів сучасної системи соціальної відповідальності, ESG та нефінансової звітності є **принцип суттєвості (Materiality)**.

Поняття **суттєвості** тривалий час використовувалося переважно у фінансовому обліку та аудиті для визначення інформації, здатної вплинути на економічні рішення користувачів фінансової звітності. Проте із розвитком концепції сталого розвитку зміст цього поняття значно розширився. Сьогодні суттєвими вважаються не лише фінансові аспекти діяльності організації, а й питання, пов'язані з її впливом на суспільство, права людини, працівників, довкілля, корпоративне управління та інші сфери сталого розвитку.

У контексті соціальної відповідальності **суттєвість (Materiality)** означає процес визначення тих тем, ризиків, можливостей і впливів, які є найбільш значущими одночасно для організації та її стейкхолдерів. Саме результати взаємодії із заінтересованими сторонами дають змогу зрозуміти, які питання потребують першочергового управлінського реагування, мають бути включені до стратегічних документів, програм соціальної відповідальності або нефінансової звітності.

У сучасній міжнародній практиці принцип суттєвості використовується різними стандартами, однак його трактування залежить від цілей відповідної системи звітності чи управління. Порівняльну характеристику підходів наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Принцип суттєвості у міжнародних стандартах та системах звітності

Стандарт (система)	Трактування суттєвості	Основний фокус
AA1000AP (2018)	Суттєвість є одним із трьох базових принципів відповідального управління. Організація повинна визначати найбільш значущі питання на основі взаємодії зі стейкхолдерами та їх впливу на створення цінності.	Врахування очікувань стейкхолдерів і прийняття відповідальних рішень.
GRI Standards	Суттєвими є теми, що відображають найбільш значущі економічні, екологічні та соціальні впливи організації або істотно впливають на оцінки й рішення стейкхолдерів.	Визначення суттєвих тем (Material Topics) для звітності зі сталого розвитку.
IFRS Sustainability Disclosure Standards (ISSB)	Суттєвою є інформація, відсутність або викривлення якої може вплинути на рішення інвесторів та інших постачальників фінансового капіталу.	Фінансова суттєвість (Financial Materiality).
ESRS (CSRD)	Оцінювання здійснюється за принципом подвійної суттєвості: враховується як вплив ESG-факторів на організацію, так і вплив організації на суспільство та довкілля.	Подвійна суттєвість (Double Materiality).

Джерело: адаптовано автором на основі AA1000AP (2018), GRI Universal Standards 2021, IFRS S1 (2023), ESRS 1 (2023).

Незважаючи на відмінності у підходах, усі сучасні міжнародні стандарти визнають, що організація не може однаковою мірою управляти всіма питаннями, які стосуються її діяльності. Тому одним із першочергових завдань є визначення саме тих аспектів, які

мають найбільше значення для прийняття управлінських рішень, забезпечення сталого розвитку та задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів.

Водночас сучасні підходи до визначення суттєвості поступово еволюціонували від оцінювання виключно фінансових ризиків до комплексного аналізу економічних, екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності організації. Найбільш повно ця трансформація відображена в концепції **подвійної суттєвості (Double Materiality)**, яка стала методологічною основою Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS).

4.2. Процес Materiality Assessment

Визначення суттєвих тем (Materiality Assessment) є системним процесом, який поєднує аналіз діяльності організації, взаємодію зі стейкхолдерами та оцінювання потенційних впливів. Незважаючи на певні відмінності між міжнародними стандартами, загальна логіка цього процесу є подібною: організація послідовно ідентифікує потенційні теми, оцінює їх значущість, визначає пріоритети та інтегрує результати до системи стратегічного управління. Узагальнену схему цього процесу наведено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Процес визначення суттєвих тем (Materiality Assessment)

Процес визначення суттєвих тем має циклічний характер і не є одноразовою процедурою. Організації регулярно переглядають перелік суттєвих тем у відповідь на зміни зовнішнього середовища, законодавства, очікувань стейкхолдерів, бізнес-моделі або стратегічних пріоритетів. Саме тому Materiality Assessment є важливим елементом системи стратегічного управління, ризик-менеджменту та підготовки звітності зі сталого розвитку.

На першому етапі здійснюється **ідентифікація потенційних тем**, які можуть бути важливими для діяльності організації. Для цього аналізуються стратегія розвитку, бізнес-процеси, результати попередніх оцінювань, галузеві тенденції, законодавчі вимоги, міжнародні стандарти, Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), а також інформація про ризики та можливості.

Другий етап передбачає **взаємодію зі стейкхолдерами**. Саме на цьому етапі організація отримує інформацію про очікування, потреби та пріоритети різних груп заінтересованих сторін. Для цього можуть використовуватися опитування, інтерв'ю, фокус-групи, громадські консультації, круглі столи, стратегічні сесії, цифрові платформи для збору пропозицій та інші інструменти Stakeholder Engagement, розглянуті у попередньому підпункті.

Наступним кроком є **оцінювання впливів**, під час якого аналізується, наскільки кожна потенційна тема є значущою для організації та її стейкхолдерів. Залежно від обраного стандарту можуть оцінюватися фінансові ризики, економічні наслідки, соціальні та екологічні впливи, а також можливості створення довгострокової цінності.

Після цього здійснюється **ранжування тем**, тобто визначення їх пріоритетності. На практиці для цього часто використовують спеціальні методики оцінювання, експертне ранжування або побудову **матриці суттєвості (Materiality Matrix)**, яка дає змогу візуально представити результати аналізу та виділити питання, що мають найбільше стратегічне значення.

Завершальним етапом є **формування переліку суттєвих тем**, які інтегруються до стратегічного управління, системи управління ризиками, програм корпоративної соціальної відповідальності, ESG-стратегії та звітності зі сталого розвитку. Саме ці теми стають основою для визначення стратегічних пріоритетів організації та оцінювання результативності її діяльності.

4.3. Матриця суттєвості (Materiality Matrix).

Результати оцінювання суттєвості традиційно узагальнюють за допомогою **матриці суттєвості (Materiality Matrix)**. Вона дає змогу візуально представити пріоритетність окремих тем і визначити, які з них потребують найбільшої уваги з боку організації.

У класичному варіанті матриця суттєвості будується за двома осями:

- значущість теми для стейкхолдерів;
- значущість теми для діяльності організації.

Кожна потенційна тема розміщується у відповідній частині матриці залежно від результатів опитувань, консультацій, експертного оцінювання та внутрішнього аналізу. Теми, які одночасно мають високу важливість для стейкхолдерів і суттєво впливають на діяльність організації, визначаються як пріоритетні та включаються до стратегічних документів, програм соціальної відповідальності й звітності зі сталого розвитку.

Водночас класична матриця суттєвості має певні обмеження. Вона не завжди чітко розмежовує два різні напрями впливу: як питання сталого розвитку впливають на саму організацію та як діяльність організації впливає на суспільство і довкілля. Крім того, висока заінтересованість стейкхолдерів не завжди тотожна реальній значущості економічного, соціального чи екологічного впливу.

Саме необхідність подолання цих обмежень зумовила розвиток концепції **подвійної суттєвості (Double Materiality)**.

4.4. Подвійна суттєвість (Double Materiality)

Подвійна суттєвість є одним із ключових принципів Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS). Відповідно до цього підходу питання сталого розвитку оцінюються одночасно у двох взаємопов'язаних вимірах:

- **суттєвість впливу (Impact Materiality)**;
- **фінансова суттєвість (Financial Materiality)**.

Суттєвість впливу відображає вплив діяльності організації на людей, суспільство та довкілля. Йдеться як про фактичні, так і про потенційні, позитивні або негативні впливи, що можуть виникати внаслідок власної діяльності організації, її продукції, послуг, проєктів або ділових відносин.

Наприклад, для промислового підприємства суттєвими впливами можуть бути викиди парникових газів, забруднення повітря і води, безпека праці, вплив на здоров'я місцевих громад, використання природних ресурсів або дотримання прав людини в ланцюгу постачання.

Фінансова суттєвість характеризує те, як екологічні, соціальні та управлінські фактори впливають або можуть вплинути на фінансовий стан, результати діяльності, грошові потоки, доступ до фінансування, вартість капіталу або довгострокову життєздатність організації.

Наприклад, посилення екологічного регулювання може призвести до додаткових витрат, фізичні наслідки зміни клімату — до пошкодження активів або порушення логістики, а недостатня увага до трудових прав — до репутаційних втрат, штрафів, зниження продуктивності праці або дефіциту кадрів.

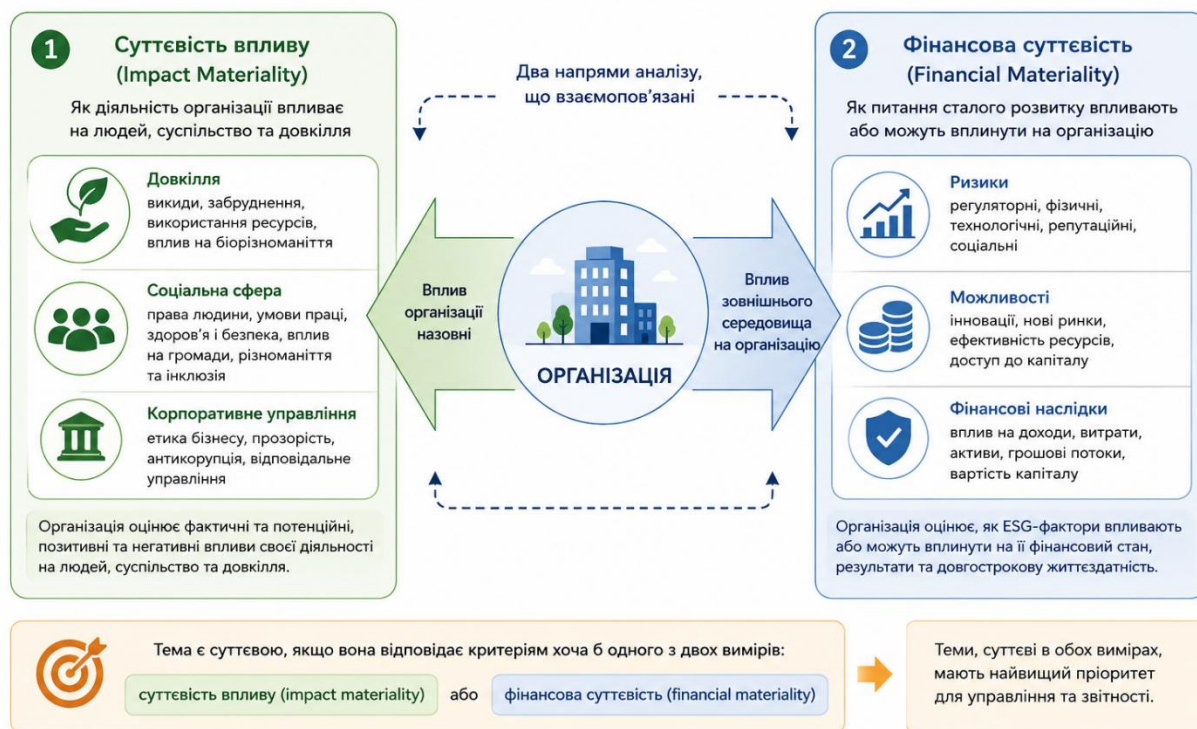
Отже, подвійна суттєвість передбачає аналіз двох напрямів:

- **від організації назовні** — як вона впливає на суспільство і довкілля;
- **із зовнішнього середовища до організації** — як питання сталого розвитку впливають на її фінансові результати та перспективи.

Важливо, що ці два виміри не є взаємовиключними. Одне й те саме питання може бути суттєвим одночасно з позиції впливу та фінансової значущості. Наприклад, значні викиди парникових газів мають негативний вплив на довкілля, а водночас можуть створювати для підприємства фінансові ризики через вуглецеве регулювання, додаткові витрати, втрату інвесторів або зниження конкурентоспроможності.

Тема вважається суттєвою за підходом ESRS, якщо вона відповідає критеріям хоча б одного з двох вимірів — суттєвості впливу або фінансової суттєвості. Якщо ж вона є значущою в обох вимірах, її пріоритетність для управління та звітності суттєво зростає.

Концепція подвійної суттєвості принципово змінює підхід до оцінювання питань сталого розвитку. Якщо традиційна модель переважно зосереджувалася на визначенні найбільш важливих тем для організації та її стейкхолдерів, то сучасний підхід вимагає одночасного аналізу двох напрямів впливу: впливу організації на суспільство і довкілля та впливу зовнішніх факторів сталого розвитку на саму організацію. Узагальнену модель подвійної суттєвості наведено на рис. 3.9.



Джерело: адаптовано на основі ESRS 1 (2023), GRI Standards (2021), IFRS S1 (2023).

Рис. 3.9. Два виміри подвійної суттєвості (Double Materiality)

Як показано на рис. 3.9, подвійна суттєвість ґрунтується на взаємозв'язку двох напрямів аналізу, які доповнюють один одного. Перший напрям — **суттєвість впливу (Impact Materiality)** — дає відповідь на питання, який вплив діяльність організації чинить на економіку, суспільство та довкілля. Другий — **фінансова суттєвість (Financial Materiality)** — дозволяє оцінити, як екологічні, соціальні та управлінські фактори можуть впливати на фінансову стійкість, результати діяльності та довгострокову конкурентоспроможність організації.

Таким чином, сучасна оцінка суттєвості виходить за межі традиційного аналізу ризиків. Організація повинна враховувати не лише власні економічні інтереси, а й наслідки своєї діяльності для широкого кола стейкхолдерів та суспільства загалом. Саме такий підхід відповідає концепції сталого розвитку та принципам відповідального корпоративного управління.

Для кращого розуміння відмінностей між двома вимірами подвійної суттєвості доцільно порівняти їх за основними характеристиками (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Порівняльна характеристика фінансової та впливової суттєвості

Критерій	Суттєвість впливу (Impact Materiality)	Фінансова суттєвість (Financial Materiality)
Основне питання	Як діяльність організації впливає на людей, суспільство та довкілля?	Як ESG-фактори впливають або можуть вплинути на організацію?
Об'єкт оцінювання	Економічні, екологічні та соціальні впливи організації	Фінансові ризики та можливості, пов'язані зі сталим розвитком
Напрямок впливу	Від організації до зовнішнього середовища	Від зовнішнього середовища до організації
Основні наслідки	Права людини, умови праці, вплив на громади, клімат, біорізноманіття, використання ресурсів	Зміна доходів, витрат, вартості активів, доступу до фінансування, репутації, конкурентоспроможності
Основні користувачі інформації	Працівники, громади, споживачі, органи влади, громадські організації, суспільство	Інвестори, кредитори, акціонери, фінансові установи
Міжнародні стандарти	ESRS, GRI Standards	ESRS, IFRS Sustainability Disclosure Standards (ISSB)

Джерело: адаптовано автором на основі ESRS 1 (2023), IFRS S1 (2023), GRI Universal Standards (2021).

Порівняння двох вимірів подвійної суттєвості свідчить, що вони не конкурують між собою, а формують єдину систему оцінювання сталого розвитку. Якщо фінансова суттєвість дає змогу оцінити, наскільки ESG-фактори впливають на економічні результати діяльності організації, то суттєвість впливу дозволяє визначити її відповідальність перед суспільством і довкіллям. Саме поєднання цих двох підходів забезпечує комплексне бачення ризиків, можливостей та наслідків діяльності організації.

Запровадження принципу подвійної суттєвості стало одним із найбільш важливих нововведень сучасної системи корпоративної звітності. Воно означає перехід від вузького розуміння ефективності, орієнтованого переважно на фінансові результати, до комплексної оцінки економічної, соціальної та екологічної відповідальності організації. У цьому контексті соціальна відповідальність перестає бути виключно добровільною ініціативою і дедалі більше інтегрується у систему стратегічного управління, що є логічною передумовою для розгляду концепції **корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR)**.

5. Балансування інтересів стейкхолдерів та управління конфліктами.

5.1. Конфлікт інтересів стейкхолдерів як управлінська проблема

Однією з найскладніших проблем сучасного стратегічного управління є прийняття рішень в умовах суперечливих інтересів різних груп стейкхолдерів. Якщо традиційні моделі корпоративного управління були зосереджені переважно на забезпеченні

інтересів власників або акціонерів, то сучасна концепція соціальної відповідальності, ESG та стейкхолдерського управління передбачає необхідність врахування очікувань значно ширшого кола заінтересованих сторін. У таких умовах виникнення конфліктів інтересів між стейкхолдерами стає не винятковою ситуацією, а закономірною характеристикою діяльності сучасних організацій.

Визнання зростаючої ролі стейкхолдерів знайшло відображення у провідних міжнародних документах з корпоративного управління. Зокрема, **G20/OECD Principles of Corporate Governance** (https://www.oecd.org/en/publications/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/full-report/component-9.html?utm_source, **2023**) наголошують, що система корпоративного управління повинна враховувати права, ролі та законні інтереси стейкхолдерів і сприяти активній співпраці між компаніями, акціонерами та іншими заінтересованими сторонами задля створення довгострокової вартості, якісних робочих місць, забезпечення сталого розвитку та підвищення стійкості бізнесу. Ради директорів мають брати до уваги інтереси працівників, кредиторів, споживачів, постачальників, місцевих громад та інших стейкхолдерів, а також справедливо ставитися до них у процесі прийняття управлінських рішень.

Зростання значущості управління інтересами стейкхолдерів підтверджують і результати міжнародних досліджень суспільної довіри. Відповідно до **Edelman Trust Barometer 2025**, що охопив 33 000 респондентів у 28 країнах світу, 61 % опитаних демонструють середній або високий рівень суспільного невдоволення, пов'язаного, зокрема, з переконанням, що інституції діють переважно у вузьких інтересах, а не в інтересах суспільства. Автори дослідження наголошують, що сучасний бізнес отримує своєрідну «суспільну ліцензію на діяльність» за умови, що він здатний враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів, діяти прозоро та брати участь у вирішенні суспільно значущих проблем. Недостатня увага до очікувань стейкхолдерів посилює ризики втрати довіри, суспільної конфліктності та репутаційних втрат. (https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer?utm_source).

Посилення ролі балансування інтересів стейкхолдерів підтверджується також розвитком міжнародних стандартів корпоративної звітності та сталого розвитку. Зокрема, **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)** передбачають розкриття інформації про те, як інтереси та погляди ключових стейкхолдерів враховуються у стратегії й бізнес-моделі організації, а також як результати взаємодії з ними використовуються у процесах належної обачності та оцінювання суттєвості. Це свідчить про те, що взаємодія зі стейкхолдерами та врахування їхніх інтересів стають не лише елементом соціальної відповідальності, а й складовою сучасної системи стратегічного управління та корпоративної звітності.

Таким чином, сучасне корпоративне управління дедалі більше зміщується від моделі максимізації вигоди окремих груп до моделі балансування інтересів численних стейкхолдерів. Саме в цьому контексті особливого значення набуває проблема конфлікту інтересів.

У сучасній науковій літературі та практиці управління поняття **«конфлікт інтересів»** використовується у двох різних контекстах, які не слід ототожнювати.

У вузькому (юридичному) значенні конфлікт інтересів означає суперечність між приватними інтересами особи та її службовими обов'язками чи повноваженнями, яка може вплинути або створити ризик впливу на об'єктивність, неупередженість і добросовісність прийняття рішень. Саме таке трактування використовується в рекомендаціях OECD щодо управління конфліктами інтересів у публічному секторі, національному антикорупційному законодавстві та системах корпоративного комплаєнсу. Залежно від ступеня прояву та можливих наслідків у міжнародній практиці розрізняють три основні види конфлікту інтересів (табл. 3.11).

Однак у теорії стейкхолдерського управління поняття конфлікту інтересів використовується в іншому контексті. У центрі уваги перебуває не особиста

зацікавленість окремих посадових осіб, а суперечності між інтересами різних груп стейкхолдерів, які виникають у процесі діяльності організації. Такі суперечності є закономірним наслідком того, що різні групи заінтересованих сторін мають власні цілі, очікування, критерії оцінювання результатів діяльності та різний рівень впливу на організацію.

Таблиця 3.11

Види конфлікту інтересів у юридичному значенні

Вид конфлікту	Характеристика	Приклад
Реальний (Actual conflict of interest)	Приватний інтерес уже впливає або безпосередньо суперечить належному виконанню службових обов'язків чи повноважень.	Посадова особа бере участь у прийнятті рішення щодо компанії, співвласником якої є член її сім'ї.
Потенційний (Potential conflict of interest)	На момент прийняття рішення конфлікт ще не виник, однак існують обставини, за яких приватний інтерес може вплинути на об'єктивність у майбутньому.	Працівник веде переговори про працевлаштування в компанії, щодо якої нині здійснює контроль або ухвалює рішення.
Уявний (Apparent conflict of interest)	Фактичного конфлікту може не існувати, однак обставини створюють обґрунтоване враження можливого конфлікту інтересів або упередженості, що може підірвати довіру до прийнятого рішення.	Керівник бере участь у відборі постачальника, власником якого є його близький знайомий, навіть якщо це не вплинуло на остаточне рішення.

Джерело: складено автором за: *OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service* (2003).

Конфлікт між інтересами стейкхолдерів виникає тоді, коли реалізація очікувань або інтересів однієї групи повністю чи частково обмежує можливість задоволення інтересів іншої. Наприклад, прагнення акціонерів до максимізації короткострокового прибутку може суперечити очікуванням працівників щодо підвищення заробітної плати, вимогам місцевої громади щодо скорочення негативного екологічного впливу або необхідності інвестування у довгострокові ESG-проекти. Саме тому для сучасного менеджменту одним із ключових завдань стає не усунення таких суперечностей, що є практично неможливим, а пошук обґрунтованого балансу між інтересами різних груп стейкхолдерів.

Для сучасних організацій характерні різні види конфліктів інтересів між стейкхолдерами (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Основні види конфліктів інтересів стейкхолдерів

Вид конфлікту	Характеристика	Приклади
Внутрішньо-організаційний	Виникає між внутрішніми групами стейкхолдерів, інтереси яких пов'язані з діяльністю організації	Акціонери – менеджмент; менеджмент – працівники; різні групи працівників
Зовнішній	Пов'язаний із суперечностями між організацією та зовнішніми стейкхолдерами	Компанія – місцева громада; компанія – споживачі; компанія – екологічні організації; компанія – органи державної влади
Багатосторонній	Охоплює одночасно кілька груп стейкхолдерів, інтереси яких взаємопов'язані та впливають одне на одного	Реалізація інвестиційних або інфраструктурних проєктів, реструктуризація підприємства, закриття виробництва, впровадження ESG-стратегії

Причинами виникнення конфліктів інтересів можуть бути обмеженість фінансових, матеріальних і природних ресурсів, відмінності у стратегічних цілях та часових горизонтах планування, різне розуміння критеріїв ефективності діяльності організації, нерівномірний розподіл ризиків і вигод, а також неоднаковий рівень впливу окремих груп стейкхолдерів на процес прийняття управлінських рішень. Так, інвестори можуть бути зацікавлені у максимізації фінансової віддачі в короткостроковій перспективі, тоді як працівники очікують стабільності зайнятості та підвищення оплати праці, місцеві громади — мінімізації негативного екологічного впливу, а органи державної влади — дотримання

законодавчих вимог і забезпечення суспільних інтересів.

Водночас конфлікт інтересів не слід розглядати виключно як негативне явище. Для організацій, що функціонують у складному середовищі та взаємодіють із широким колом стейкхолдерів, він є природним наслідком різноманітності очікувань і цілей. Управлінська проблема полягає не в повному усуненні конфліктів, що в більшості випадків є неможливим, а у створенні ефективних механізмів їх своєчасного виявлення, відкритого обговорення та збалансованого врегулювання. Саме тому сучасні концепції соціальної відповідальності та стейкхолдерського управління дедалі більше орієнтуються не на пошук рішень, які повністю задовольняють усіх стейкхолдерів, а на забезпечення прозорості, справедливості, підзвітності та легітимності процесу прийняття управлінських рішень.

5.2. Принципи прийняття управлінських рішень в умовах конфлікту інтересів стейкхолдерів

Конфлікт інтересів між стейкхолдерами не має універсального або єдиного правильного рішення. У більшості випадків управлінські рішення пов'язані з необхідністю вибору між альтернативами, кожна з яких створює певні переваги для одних груп стейкхолдерів і водночас обмежує можливості чи інтереси інших. Саме тому ефективність стейкхолдерського управління визначається не відсутністю конфліктів, а здатністю менеджменту приймати рішення, які є обґрунтованими, прозорими, легітимними та орієнтованими на довгострокову цінність.

На відміну від традиційної моделі корпоративного управління, де головним критерієм ефективності вважалося максимальне задоволення інтересів акціонерів, сучасний стейкхолдерський підхід виходить із необхідності пошуку балансу між економічними, соціальними та екологічними наслідками управлінських рішень. Це означає, що жодна група стейкхолдерів не повинна автоматично отримувати абсолютний пріоритет, якщо таке рішення створює непропорційні ризики або суттєво порушує законні інтереси інших заінтересованих сторін.

Міжнародні стандарти корпоративного управління, соціальної відповідальності та сталого розвитку не пропонують універсального алгоритму вирішення конфліктів інтересів, однак формують систему принципів, які мають слугувати орієнтиром для прийняття управлінських рішень. Ці принципи простежуються у G20/OECD Principles of Corporate Governance, ISO 26000, AA1000 Stakeholder Engagement Standard, GRI Standards та European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Їх спільною ідеєю є забезпечення справедливого, прозорого та відповідального процесу прийняття рішень, здатного підтримувати довіру стейкхолдерів навіть у ситуаціях, коли повністю задовольнити інтереси всіх сторін неможливо.

У практиці корпоративного управління менеджери щоденно стикаються з необхідністю приймати рішення в умовах суперечливих інтересів стейкхолдерів. У таких ситуаціях важливого значення набуває не лише кінцевий результат, а й сам процес прийняття рішення. Міжнародні стандарти корпоративного управління, соціальної відповідальності та звітності зі сталого розвитку не встановлюють універсального алгоритму вибору між суперечливими інтересами стейкхолдерів. Водночас вони формують систему взаємопов'язаних орієнтирів, які дають змогу оцінити обґрунтованість, справедливість і легітимність управлінського рішення. Узагальнення основних принципів, якими має керуватися менеджмент в умовах конфлікту інтересів стейкхолдерів, наведено в таблиці 3.13.

Наведені в таблиці 3.13 принципи не функціонують ізольовано один від одного та не застосовуються як послідовний алгоритм прийняття управлінських рішень. У практиці корпоративного управління вони утворюють взаємопов'язану систему орієнтирів, яка допомагає менеджменту обирати найбільш обґрунтоване рішення в умовах суперечливих інтересів стейкхолдерів. Саме комплексне застосування цих принципів

забезпечує легітимність управлінських рішень, сприяє формуванню довіри та зміцнює довгострокові відносини організації із заінтересованими сторонами.

Передусім процес прийняття рішення повинен ґрунтуватися на повазі до прав і законних інтересів усіх стейкхолдерів. Це означає, що менеджмент має враховувати не лише економічні інтереси окремих груп, а й потенційний вплив рішення на працівників, споживачів, партнерів, громади, державу та інших заінтересованих сторін. Водночас врахування інтересів не означає їх однакового задоволення, оскільки в реальних управлінських ситуаціях це часто є неможливим.

Таблиця 3.13

Принципи прийняття управлінських рішень в умовах конфлікту інтересів стейкхолдерів

Принцип	Зміст принципу	Управлінське значення
Повага до прав і законних інтересів стейкхолдерів	Під час прийняття рішення мають враховуватися права, зобов'язання, законні інтереси та обґрунтовані очікування різних груп стейкхолдерів. Жодна група не повинна отримувати необґрунтовану перевагу внаслідок ігнорування прав або суттєвих інтересів інших сторін.	Визначає межі допустимого управлінського вибору, знижує правові та репутаційні ризики, сприяє справедливості й легітимності рішення.
Інклюзивність	Стейкхолдери, на яких рішення може суттєво вплинути, повинні мати можливість висловити свої інтереси, очікування та застереження до його ухвалення. Рівень і форма залучення визначаються характером і масштабом можливого впливу.	Дає змогу виявити приховані суперечності, отримати додаткову інформацію, врахувати позиції менш впливових або вразливих груп і знизити ризик неприйняття рішення.
Обґрунтованість	Вибір управлінської альтернативи має ґрунтуватися на достовірній, достатній і перевірній інформації, аналізі інтересів стейкхолдерів, оцінюванні можливих вигод, негативних наслідків, ризиків і взаємозалежностей між ними.	Зменшує суб'єктивність управлінського вибору та дає змогу пояснити, чому певній альтернативі було надано перевагу.
Пропорційність і пріоритетність суттєвих наслідків	Інтереси стейкхолдерів не можуть оцінюватися лише за рівнем їхнього впливу на організацію. Під час вибору рішення необхідно враховувати масштаб, тяжкість, імовірність і тривалість його наслідків, особливо для груп, які можуть зазнати значного негативного впливу.	Запобігає домінуванню найвпливовіших стейкхолдерів і спрямовує увагу менеджменту на найбільш суттєві ризики та наслідки рішення.
Прозорість	Стейкхолдерам мають бути зрозумілі логіка рішення, критерії оцінювання альтернатив, основні обмеження, враховані інтереси та очікувані наслідки. Прозорість не означає розкриття конфіденційної інформації, але передбачає достатність пояснень для розуміння управлінського вибору.	Підвищує довіру до процесу прийняття рішення, зменшує простір для маніпуляцій і полегшує його сприйняття навіть тими групами, інтереси яких задоволено не повністю.
Підзвітність і реагування	Менеджмент повинен бути готовим обґрунтувати прийняте рішення, відповідати на суттєві застереження стейкхолдерів, визначати відповідальних за його реалізацію та коригувати дії у разі виникнення непередбачених негативних наслідків.	Перетворює взаємодію зі стейкхолдерами з формальної консультації на управлінський процес, у якому позиції заінтересованих сторін можуть реально впливати на рішення та подальші дії організації.
Орієнтація на довгострокову цінність і стійкість	Рішення має оцінюватися не лише за його короткостроковою економічною вигодою, а й за впливом на довгострокову конкурентоспроможність організації, її відносини зі стейкхолдерами, суспільство та довкілля.	Допомагає уникати рішень, які забезпечують негайну вигоду одній групі, але створюють значні майбутні ризики, втрату довіри або руйнування цінності для організації та інших стейкхолдерів.

Джерело: складено автором на основі G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, ISO 26000:2010, AA1000 AccountAbility Principles 2018, ESRS 2 та GRI 1: Foundation 2021.

Саме тому важливого значення набувають принципи інклюзивності та обґрунтованості. Залучення релевантних стейкхолдерів до обговорення дає змогу отримати додаткову інформацію, своєчасно виявити потенційні ризики та краще зрозуміти можливі наслідки управлінського рішення. Остаточний вибір повинен базуватися на достовірних даних, аналізі альтернатив, оцінюванні ризиків і прогнозуванні

коротко- та довгострокових наслідків для різних груп стейкхолдерів. Такий підхід відповідає сучасній концепції evidence-based management, відповідно до якої управлінські рішення мають спиратися на перевірену інформацію, а не лише на інтуїцію чи попередній досвід керівників.

Водночас ефективне балансування інтересів не передбачає механічного пошуку компромісу між усіма учасниками. Значно важливішим є оцінювання пропорційності наслідків управлінського рішення. Менеджмент повинен враховувати не лише рівень впливу окремих стейкхолдерів на діяльність організації, а й масштаб можливих негативних наслідків для тих груп, права чи добробут яких можуть бути суттєво порушені. Такий підхід дозволяє уникнути ситуацій, коли інтереси найбільш впливових стейкхолдерів автоматично домінують над інтересами менш впливових, але більш уразливих груп.

Не менш важливими складовими сучасного корпоративного управління є прозорість, підзвітність та реагування. Стейкхолдери повинні розуміти логіку прийняття управлінського рішення, критерії вибору альтернатив і очікувані наслідки його реалізації. Водночас відповідальність менеджменту не завершується ухваленням рішення. Організація має бути готовою пояснити свій вибір, врахувати обґрунтовані зауваження заінтересованих сторін, здійснювати моніторинг наслідків реалізації рішення та, за потреби, своєчасно коригувати свої дії.

Усі зазначені принципи інтегруються навколо спільної стратегічної мети — створення довгострокової цінності для організації та її стейкхолдерів. Це означає, що ефективність управлінського рішення оцінюється не лише за його короткостроковими економічними результатами, а й за здатністю підтримувати довіру, забезпечувати стійкість організації, мінімізувати соціальні та екологічні ризики й сприяти сталому розвитку.

5.3. Управлінські механізми узгодження інтересів стейкхолдерів

Дотримання принципів прийняття управлінських рішень саме по собі не забезпечує ефективного узгодження інтересів стейкхолдерів. Принципи визначають загальні орієнтири управлінської діяльності, однак їх практична реалізація потребує використання відповідних управлінських механізмів. Саме вони дають змогу своєчасно виявляти суперечності між інтересами різних груп стейкхолдерів, організовувати конструктивну взаємодію між ними, знаходити прийнятні варіанти рішень та оцінювати результати їх реалізації.

У сучасному корпоративному управлінні узгодження інтересів стейкхолдерів розглядається не як одноразова дія, а як безперервний управлінський процес, інтегрований у систему стратегічного управління організацією. Його ефективність залежить не лише від здатності менеджменту аналізувати інтереси заінтересованих сторін, а й від використання інструментів, які забезпечують відкритий діалог, конструктивне врегулювання конфліктів, колегіальне обговорення складних управлінських питань, отримання зворотного зв'язку та своєчасне коригування управлінських рішень.

У міжнародних стандартах корпоративного управління, соціальної відповідальності та звітності зі сталого розвитку не встановлюється вичерпний перелік таких механізмів. Водночас аналіз рекомендацій G20/OECD Principles of Corporate Governance, ISO 26000, AA1000 AccountAbility Principles, GRI Standards та ESRs дає змогу виокремити найбільш поширені інструменти, які використовуються організаціями для забезпечення збалансованого врахування інтересів стейкхолдерів (табл. 3.14).

Частина наведених механізмів, зокрема ідентифікація та картування стейкхолдерів, а також організація стейкхолдерського діалогу, вже була детально розглянута в попередніх темах курсу. Тому далі зосередимо увагу на механізмах, які безпосередньо використовуються для врегулювання конфліктів інтересів та прийняття

узгоджених управлінських рішень.

Таблиця 3.14

Основні управлінські механізми узгодження інтересів стейкхолдерів

Управлінський механізм	Інструменти реалізації	Призначення
Ідентифікація та картування стейкхолдерів	Stakeholder Mapping, матриця Power–Interest, матриця впливу та зацікавленості	Виявлення ключових стейкхолдерів, визначення рівня їхнього впливу, очікувань та пріоритетності взаємодії
Стейкхолдерський діалог	Консультації, громадські слухання, круглі столи, фокус-групи, робочі зустрічі	Отримання інформації про очікування, інтереси та потенційні ризики, формування взаємної довіри
Переговори та пошук компромісів	Переговори на основі інтересів (interest-based negotiation), спільні робочі групи, погоджувальні наради	Узгодження суперечливих інтересів та вироблення взаємоприйнятних управлінських рішень
Медіація	Незалежний медіатор, фасилітовані переговори, процедури альтернативного вирішення спорів (ADR)	Врегулювання конфліктів за участю нейтральної третьої сторони та відновлення конструктивного діалогу
Колегіальні механізми прийняття рішень	ESG-комітети, комітети зі сталого розвитку, комітети ради директорів (з аудиту, ризиків, етики)	Забезпечення колективного розгляду складних управлінських питань та врахування різних професійних позицій
Механізми зворотного зв'язку	Grievance mechanisms, канали повідомлень про порушення (whistleblowing), гарячі лінії, опитування стейкхолдерів	Оцінювання наслідків прийнятих рішень, своєчасне виявлення проблем і реагування на звернення стейкхолдерів
Моніторинг та перегляд рішень	ESG-KPI, внутрішній аудит, повторна оцінка суттєвості (materiality assessment), stakeholder review	Контроль результативності прийнятих рішень та їх коригування відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища

Переговори та пошук компромісів

Переговори є одним із найбільш поширених механізмів узгодження інтересів стейкхолдерів у ситуаціях, коли між ними виникають суперечності щодо розподілу ресурсів, пріоритетів розвитку, екологічних чи соціальних наслідків діяльності організації. На відміну від стейкхолдерського діалогу, основною метою якого є обмін інформацією, формування взаєморозуміння та врахування очікувань заінтересованих сторін, переговори орієнтовані на вироблення конкретного взаємоприйнятного рішення.

У сучасній управлінській практиці дедалі більшого поширення набуває підхід interest-based negotiation (переговори, орієнтовані на інтереси), запропонований Роджером Фішером, Вільямом Юрі та Брюсом Паттоном у межах Гарвардського переговорного проекту. На відміну від традиційних позиційних переговорів, де сторони відстоюють власні вимоги, цей підхід передбачає зосередження уваги на глибинних інтересах, потребах і мотивах учасників конфлікту. Такий підхід дає змогу знаходити рішення, які створюють додаткову цінність для всіх сторін, а не лише розподіляють наявні ресурси.

Водночас узгодження інтересів не завжди означає досягнення повного консенсусу. У багатьох випадках результатом переговорів стає компроміс, за якого кожна зі сторін частково поступається власними інтересами заради досягнення спільного рішення. Однак сучасне корпоративне управління дедалі більше орієнтується не на механічний пошук компромісу, а на вироблення збалансованих рішень, які максимально враховують довгострокові інтереси організації та її стейкхолдерів.

Ефективність переговорів значною мірою залежить від якості підготовки, готовності сторін до конструктивного діалогу, рівня взаємної довіри та наявності об'єктивних критеріїв оцінювання запропонованих альтернатив. Саме тому в міжнародній практиці переговори часто поєднуються з аналізом даних, оцінюванням ризиків, консультаціями з експертами та використанням незалежної інформації, що

сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

У складних багатосторонніх переговорах організації дедалі частіше використовують спільні робочі групи, багатосторонні консультаційні платформи та професійну фасилітацію, що дає змогу врахувати інтереси великої кількості стейкхолдерів і зменшити ризик домінування окремих груп.

Медіація

У випадках, коли переговори не дають змоги досягти взаємоприйняттого рішення або рівень конфлікту між стейкхолдерами перешкоджає конструктивному діалогу, організації можуть використовувати медіацію. На відміну від переговорів, у яких сторони самостійно шукають шляхи врегулювання суперечностей, медіація передбачає залучення нейтральної третьої сторони — медіатора, який не ухвалює рішення за учасників конфлікту, а сприяє організації процесу комунікації та пошуку взаємоприйняттого рішення.

Основним завданням медіатора є створення умов для відкритого діалогу, виявлення справжніх інтересів сторін, зниження емоційної напруги та допомога учасникам у виробленні спільного рішення. Важливою перевагою медіації є те, що остаточне рішення залишається за самими сторонами конфлікту, що підвищує рівень його сприйняття та готовність до подальшого виконання досягнутих домовленостей.

У публічному секторі медіація використовується під час громадських консультацій, вирішення конфліктів між органами влади та різними групами стейкхолдерів, а також у процесі прийняття управлінських рішень, що мають значний суспільний вплив. У діяльності громадських і міжнародних організацій медіація сприяє узгодженню інтересів партнерів, бенефіціарів, місцевих громад та інших заінтересованих сторін, забезпечуючи більш ефективну реалізацію програм і проєктів. У практиці корпоративного управління медіація застосовується для врегулювання трудових спорів, конфліктів із місцевими громадами, суперечностей між бізнесом та громадськими організаціями, а також у процесі реалізації масштабних інфраструктурних чи екологічно чутливих проєктів, де необхідно врахувати інтереси значної кількості стейкхолдерів. Останніми роками цей механізм дедалі частіше використовується і в межах ESG-управління, зокрема під час розгляду скарг, пов'язаних із впливом діяльності компаній на права людини, умови праці чи стан довкілля.

Міжнародні стандарти у сфері відповідального управління розглядають медіацію як один із ефективних способів позасудового врегулювання конфліктів. Зокрема, **Керівні принципи ООН з питань бізнесу і прав людини (UN Guiding Principles on Business and Human Rights)** рекомендують створювати ефективні механізми розгляду звернень (grievance mechanisms), які забезпечують своєчасне реагування на порушення прав людини та запобігають ескалації конфліктів. Водночас принципи відкритого діалогу, неупередженості, добровільності та пошуку взаємоприйнятних рішень, що лежать в основі медіації, дедалі ширше застосовуються не лише в бізнесі, а й у діяльності органів публічної влади, закладів освіти, громадських і міжнародних організацій.

Колегіальні механізми прийняття рішень

У багатьох випадках узгодження інтересів стейкхолдерів не може бути забезпечене виключно переговорами чи медіацією. Якщо управлінські рішення мають стратегічний характер, стосуються значної кількості заінтересованих сторін або пов'язані з високим рівнем ризику, організації використовують колегіальні механізми прийняття рішень. Їхня особливість полягає в тому, що рішення формується не одноосібно керівником, а в результаті спільного обговорення, аналізу альтернатив і врахування різних професійних позицій.

Колегіальні механізми сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, забезпечують представлення різних груп інтересів, знижують ризик

суб'єктивності та створюють додаткові умови для прозорості й підзвітності управління. Особливої ваги вони набувають у питаннях, що стосуються сталого розвитку, соціальної відповідальності, етики, управління ризиками, екологічної безпеки та взаємодії зі стейкхолдерами.

Форми реалізації колегіальних механізмів залежать від типу організації. У корпоративному секторі такими органами можуть бути рада директорів, наглядова рада, комітети з аудиту, ризиків, винагород, етики, ESG або сталого розвитку. У державному секторі колегіальне прийняття рішень здійснюється через урядові комітети, міжвідомчі координаційні комісії, консультативно-дорадчі органи, громадські ради та робочі групи. У закладах освіти важливу роль відіграють вчені ради, ректорати, комісії із забезпечення якості освіти, етичні комітети, а в діяльності громадських і міжнародних організацій — правління, наглядові ради, програмні комітети та консультативні платформи із залученням представників різних груп стейкхолдерів.

Ефективність колегіальних механізмів залежить не стільки від кількості учасників, скільки від якості організації процесу прийняття рішень. Важливими умовами є чіткий розподіл повноважень, відкритість інформації, використання об'єктивних критеріїв оцінювання альтернатив, можливість висловлення різних позицій та належне документування прийнятих рішень. За таких умов колегіальний формат не лише підвищує якість управлінських рішень, а й зміцнює довіру стейкхолдерів до організації та легітимність її діяльності.

Таким чином, колегіальні механізми є не лише способом ухвалення управлінських рішень, а й інструментом формування належної системи управління (good governance), у якій забезпечується баланс інтересів стейкхолдерів, прозорість процедур, підзвітність і легітимність управлінських рішень.

Механізми зворотного зв'язку

Прийняття управлінського рішення не означає завершення процесу узгодження інтересів стейкхолдерів. Реалізація рішення може змінювати умови діяльності організації, породжувати нові очікування або виявляти ризики, які не були враховані на етапі його розроблення. Саме тому важливою складовою сучасного управління є функціонування механізмів зворотного зв'язку, які забезпечують постійний обмін інформацією між організацією та її стейкхолдерами.

Механізми зворотного зв'язку дають змогу своєчасно отримувати інформацію про результати прийнятих рішень, рівень задоволеності різних груп стейкхолдерів, можливі порушення їхніх прав чи законних інтересів, а також виявляти нові ризики й напрями для вдосконалення управлінської діяльності. На відміну від разових консультацій або переговорів, вони функціонують на постійній основі та інтегруються у загальну систему управління організацією.

Форми організації зворотного зв'язку можуть істотно відрізнятися залежно від сфери діяльності організації. Найпоширенішими інструментами є опитування стейкхолдерів, гарячі лінії, електронні платформи для подання звернень, громадські приймальні, канали повідомлень про порушення (whistleblowing channels), механізми розгляду скарг (grievance mechanisms), регулярні консультації із заінтересованими сторонами та цифрові сервіси для збору пропозицій і зауважень. У закладах освіти такими інструментами можуть бути опитування здобувачів освіти, викладачів і роботодавців, у державному секторі — електронні петиції, громадські консультації та сервіси звернень громадян, а у громадських і міжнародних організаціях — механізми отримання зворотного зв'язку від бенефіціарів програм і проєктів.

Особливого значення механізми зворотного зв'язку набувають у системі соціальної відповідальності та сталого розвитку. Міжнародні стандарти, зокрема **AA1000 AccountAbility Principles**, **ISO 26000**, **GRI Standards** та **Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS)**, наголошують на необхідності забезпечення

регулярної взаємодії зі стейкхолдерами та врахування їхніх очікувань під час прийняття управлінських рішень. Крім того, **Керівні принципи ООН з питань бізнесу і прав людини (UN Guiding Principles on Business and Human Rights)** рекомендують організаціям створювати доступні, прозорі та ефективні механізми розгляду звернень, які дозволяють своєчасно виявляти та усувати негативний вплив їхньої діяльності на права людини.

Ефективність механізмів зворотного зв'язку визначається не лише можливістю отримати інформацію від стейкхолдерів, а й готовністю організації реагувати на неї. Якщо звернення, пропозиції чи зауваження не враховуються під час перегляду управлінських рішень, такі механізми втрачають довіру та перестають виконувати свою функцію. Тому зворотний зв'язок має розглядатися не як формальна процедура, а як невід'ємний елемент системи управління, що забезпечує організаційне навчання, підвищення якості управлінських рішень та зміцнення довіри між організацією і стейкхолдерами.

Моніторинг та перегляд управлінських рішень

У сучасному управлінні прийняття рішення не розглядається як завершальний етап управлінського процесу. Зміни зовнішнього середовища, поява нових груп стейкхолдерів, трансформація їхніх очікувань або виникнення нових ризиків можуть суттєво впливати на ефективність раніше прийнятих рішень. Тому важливим механізмом узгодження інтересів стейкхолдерів є систематичний моніторинг результатів реалізації управлінських рішень та їх своєчасний перегляд.

Моніторинг передбачає регулярне оцінювання того, наскільки прийняті рішення відповідають поставленим цілям, очікуванням стейкхолдерів та принципам соціальної відповідальності. Для цього організації використовують систему кількісних і якісних показників, результати внутрішнього та зовнішнього аудиту, аналіз звернень і скарг, оцінювання ризиків, повторні консультації зі стейкхолдерами, а також інші інструменти оцінювання ефективності управління. Отримані результати стають основою для коригування політик, процедур, програм і окремих управлінських рішень.

Особливого значення моніторинг набуває в системі сталого розвитку, де оцінюються не лише економічні результати діяльності організації, а й її екологічний та соціальний вплив. Міжнародні стандарти, зокрема **GRI Standards**, **AA1000 AccountAbility Principles** та **Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS)**, наголошують, що взаємодія зі стейкхолдерами має бути безперервним процесом, а результати такого діалогу повинні враховуватися під час перегляду управлінських рішень, визначення суттєвих тем та оновлення стратегічних пріоритетів організації.

Таким чином, моніторинг і перегляд управлінських рішень забезпечують адаптивність системи управління до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Вони дають змогу своєчасно реагувати на нові виклики, підтримувати довіру стейкхолдерів, підвищувати ефективність діяльності організації та забезпечувати безперервне вдосконалення практик соціальної відповідальності.

Отже, ефективне узгодження інтересів стейкхолдерів потребує комплексного використання різних управлінських механізмів. Переговори, медіація, колегіальні механізми прийняття рішень, системи зворотного зв'язку та моніторинг результатів не є взаємозамінними інструментами, а доповнюють один одного на різних етапах управлінського процесу. Їх інтегроване застосування сприяє прийняттю більш обґрунтованих, легітимних і соціально відповідальних рішень, зміцненню довіри між організацією та її стейкхолдерами, а також підвищенню стійкості організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

ЛЕКЦІЯ 4

Тема 4. Корпоративна соціальна відповідальність та відповідальне ведення бізнесу

Питання для розгляду:

1. Корпоративна соціальна відповідальність (CSR): сутність, концепції та основні напрями реалізації
 - 1.1. Сутність та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності.
 - 1.2. Сучасні концепції та моделі корпоративної соціальної відповідальності.
 - 1.2.1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керролла.
 - 1.2.2. Роль стейкхолдерської концепції в еволюції корпоративної соціальної відповідальності.
 - 1.2.3. Стратегічна корпоративна соціальна відповідальність.
 - 1.2.4. Концепція Creating Shared Value (CSV): створення спільної цінності
2. Основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності.
 - 2.1. Корпоративна соціальна відповідальність у сфері управління персоналом.
 - 2.2. Корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії зі споживачами.
 - 2.3. Корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії з діловими партнерами та відповідальному управлінні ланцюгом створення вартості.
 - 2.4. Корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії з місцевими громадами.
 - 2.5. Корпоративна соціальна відповідальність у сфері екологічної відповідальності.
 - 2.6. Корпоративне управління.
3. Сучасні виклики та проблеми корпоративної соціальної відповідальності
 - 3.1. Декларативна корпоративна соціальна відповідальність: сутність, прояви та ризики
 - 3.2. Greenwashing, Social Washing, Bluewashing та інші форми маніпулятивних практик.
 - 3.3. Протидія маніпулятивним практикам у сфері корпоративної соціальної відповідальності: сучасне регулювання Європейського Союзу.
 - 3.4. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності організацій.

Мета лекції - сформувані системне розуміння корпоративної соціальної відповідальності як сучасної управлінської концепції, розкрити її еволюцію, ключові концепції, напрями практичної реалізації, сучасні виклики, ризики декларативної КСВ та підходи до їх нормативного регулювання й оцінювання.

Після опрацювання матеріалу лекції здобувачі освіти повинні знати:

- сутність корпоративної соціальної відповідальності, основні етапи її еволюції та ключові концепції розвитку (піраміда А. Керролла, стейкхолдерський підхід, стратегічна КСВ, Creating Shared Value);
- основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у взаємодії зі стейкхолдерами та у сферах трудових відносин, довкілля, корпоративного управління і розвитку громад;
- сутність декларативної корпоративної соціальної відповідальності, форми маніпулятивних практик (greenwashing, social washing, bluewashing) та сучасні підходи Європейського Союзу до їх регулювання;
- основні підходи, критерії та показники оцінювання корпоративної соціальної відповідальності, а також роль міжнародних стандартів звітності й нормативного регулювання..

уміти:

- аналізувати еволюцію корпоративної соціальної відповідальності та порівнювати її основні концепції й моделі;
- визначати напрями та інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності відповідно до особливостей діяльності організації та її суттєвих впливів;
- аналізувати практики корпоративної соціальної відповідальності у взаємодії зі стейкхолдерами та розрізняти змістовну і декларативну корпоративну соціальну відповідальність;
- виявляти ознаки greenwashing, social washing і bluewashing та оцінювати достовірність корпоративних екологічних і соціальних заяв;
- оцінювати рівень корпоративної соціальної відповідальності організації за якісними та кількісними показниками й обґрунтовувати її вплив на довіру, репутацію, конкурентоспроможність і довгострокову стійкість..

1. Корпоративна соціальна відповідальність (CSR): сутність, концепції та основні напрями реалізації

1.1. Сутність та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність (Corporate Social Responsibility, CSR) є однією з найбільш впливових концепцій сучасного менеджменту. Вона визначає роль бізнесу у забезпеченні економічного розвитку, соціального добробуту та охорони довкілля. Формування цієї концепції стало закономірною відповіддю на зростання впливу корпорацій на суспільство, глобалізацію економіки, посилення екологічних викликів і зміну очікувань заінтересованих сторін щодо відповідальної поведінки бізнесу.

На відміну від традиційного підходу, відповідно до якого основним завданням підприємства вважалося отримання прибутку для власників, сучасна концепція CSR виходить із того, що компанія повинна не лише створювати економічну цінність, а й відповідально управляти своїм впливом на працівників, споживачів, партнерів, місцеві громади, довкілля та інші групи стейкхолдерів. Саме такий підхід сьогодні закріплений у міжнародних стандартах, рекомендаціях міжнародних організацій та нормативних документах Європейського Союзу.

Поступовий розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності свідчить про зміну уявлень щодо ролі бізнесу в суспільстві. Якщо на початкових етапах соціальна відповідальність асоціювалася переважно з благодійністю та добровільною підтримкою суспільно корисних ініціатив, то сьогодні вона розглядається як складова корпоративного управління, стратегічного розвитку та забезпечення довгострокової стійкості організації.

Як показано на рис. 3.8, еволюція CSR відображає поступовий перехід від епізодичних соціальних ініціатив до системного управління економічними, соціальними та екологічними впливами компанії. Кожний наступний етап не заперечував попередній, а розширював його, інтегруючи нові наукові підходи, міжнародні стандарти та суспільні очікування.

У результаті сучасна концепція CSR поєднує принципи сталого розвитку, стейкхолдерського підходу, відповідального корпоративного управління та ESG, орієнтуючи бізнес на створення довгострокової цінності як для власників, так і для всіх заінтересованих сторін.



Рис. 4.1. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності

Більш детальну характеристику основних етапів розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності, їх ключових ідей, наукових праць та міжнародних документів наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності

Період	Етап розвитку	Ключова ідея	Ключові автори / документи	Практичне значення
До 1950-х років	Філантропія	Благодійність як добровільна діяльність власників бізнесу	Практика промисловців США (Е. Карнегі, Дж. Рокфеллер)	Формування традиції корпоративної благодійності без інтеграції соціальної відповідальності у бізнес-процеси
1950–1980-ті роки	Відповідальний бізнес	Бізнес повинен враховувати суспільні очікування та наслідки своєї діяльності	Н. Bowen (1953), A. Carroll (1979; 1991)	Формування теоретичних засад CSR
1990-ті роки	Сталий розвиток	Поєднання економічної, соціальної та екологічної відповідальності	Доповідь <i>Our Common Future</i> (1987), Саміт Землі (1992)	Інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність компаній
2000-ті роки	Стратегічна CSR	Інтеграція CSR у корпоративне управління та бізнес-стратегію	UN Global Compact (2000), ISO 26000 (2010), OECD Guidelines	Перехід від благодійності до системного управління відповідальністю
2010-ті роки	Creating Shared Value	Соціальні проблеми як джерело конкурентних переваг та інновацій	Porter & Kramer (2011)	Поєднання бізнес-цінності та суспільної користі
2020-ті роки	ESG-орієнтована корпоративна відповідальність	Інтеграція ESG-факторів у систему корпоративного управління та посилення відповідальності бізнесу за довгостроковий вплив на економіку, суспільство і довкілля.	CSRD, ESRS, IFRS Sustainability Disclosure Standards, Stakeholder Capitalism Metrics	Посилення нормативного регулювання корпоративної відповідальності, гармонізація вимог до розкриття інформації про сталий розвиток та розширення кола

Період	Етап розвитку	Ключова ідея	Ключові автори / документи	Практичне значення
				компаній, для яких ESG-звітність стає обов'язковою.

Аналіз еволюції корпоративної соціальної відповідальності свідчить, що змінювалися не лише підходи до практичної реалізації CSR, а й саме розуміння відповідальності бізнесу. Якщо перші концепції акцентували увагу переважно на моральному обов'язку підприємців перед суспільством, то згодом CSR почала розглядатися як система управління взаємодією зі стейкхолдерами, інструмент реалізації принципів сталого розвитку, складова корпоративної стратегії та, зрештою, елемент системи корпоративного управління, спрямованої на забезпечення довгострокової стійкості організації.

Водночас наведені у таблиці етапи не слід розглядати як послідовну зміну однієї концепції іншою. Більшість із них не втратили своєї актуальності, а продовжують співіснувати, взаємодоповнювати одна одну та використовуються сучасними організаціями залежно від стратегічних цілей, галузевої специфіки та вимог нормативного середовища.

1.2. Сучасні концепції та моделі корпоративної соціальної відповідальності

Еволюція корпоративної соціальної відповідальності сприяла формуванню різних наукових підходів до визначення сутності, змісту та практичної реалізації відповідального ведення бізнесу. Якщо на початкових етапах розвитку CSR основна увага приділялася моральному обов'язку підприємців перед суспільством, то сучасні дослідження розглядають соціальну відповідальність як комплексну управлінську концепцію, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності організації.

У сучасній науковій літературі не існує єдиної універсальної моделі корпоративної соціальної відповідальності. Різні концепції акцентують увагу на окремих аспектах відповідального ведення бізнесу: балансі економічної, правової, етичної та філантропічної відповідальності; врахуванні інтересів заінтересованих сторін; інтеграції соціальної відповідальності у корпоративну стратегію; створенні спільної цінності для бізнесу й суспільства; а також управлінні екологічними, соціальними та управлінськими факторами відповідно до ESG-підходу.

Попри відмінності, усі сучасні концепції корпоративної соціальної відповідальності мають спільну мету — забезпечити довгострокову стійкість організації шляхом поєднання економічної ефективності з відповідальним ставленням до суспільства, довкілля та інших заінтересованих сторін. Водночас кожна з них пропонує власне бачення механізмів реалізації цієї мети, що зумовлює необхідність їх комплексного аналізу.

Далі розглянемо найбільш впливові сучасні концепції та моделі корпоративної соціальної відповідальності, які суттєво вплинули на розвиток теорії менеджменту та практики відповідального ведення бізнесу.

1.2.1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керролла

Однією з найбільш відомих і визнаних моделей корпоративної соціальної відповідальності є піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Б. Керролла (Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility). Ця модель розглядає соціальну відповідальність як систему взаємопов'язаних видів відповідальності організації, що мають реалізовуватися одночасно. На відміну від підходів, які ототожнюють CSR переважно з благодійністю або окремими соціальними проектами, концепція Керролла демонструє, що відповідальне ведення бізнесу охоплює всі аспекти діяльності підприємства — від забезпечення економічної ефективності до добровільного внеску в

розвиток суспільства.

В основі моделі лежить положення про те, що корпоративна соціальна відповідальність не є окремим напрямом діяльності організації чи сукупністю благодійних заходів. Вона інтегрується у систему корпоративного управління, впливає на процес прийняття управлінських рішень, визначає принципи взаємодії із заінтересованими сторонами та формує підходи до ведення господарської діяльності. Саме тому різні види відповідальності не існують ізольовано один від одного, а утворюють єдину систему, у якій кожен елемент доповнює інші.

Для наочного представлення цієї концепції Арчі Керролл використав форму піраміди (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керролла
Джерело: розроблено автором на основі Carroll (1991)

Пірамідальна форма моделі відображає логіку взаємозв'язку різних видів корпоративної соціальної відповідальності. Економічна відповідальність становить основу функціонування організації, правова визначає межі її діяльності відповідно до законодавства, етична орієнтує бізнес на дотримання суспільних норм і моральних принципів, а філантропічна відображає добровільний внесок компанії у розвиток суспільства. У сукупності всі чотири рівні формують цілісну систему корпоративної соціальної відповідальності.

Фундаментом піраміди є **економічна відповідальність**, яка передбачає здатність організації ефективно функціонувати, створювати економічну цінність, забезпечувати прибутковість, конкурентоспроможність, робочі місця та виконувати свої зобов'язання перед власниками, працівниками, партнерами й державою. Саме економічна стійкість створює необхідні ресурси для реалізації інших складових корпоративної соціальної відповідальності.

Наступний рівень становить **правова відповідальність**, що полягає у здійсненні діяльності відповідно до вимог законодавства. Вона охоплює дотримання норм трудового, податкового, екологічного, антимонopolного, антикорупційного та іншого законодавства, яке регулює діяльність організації. Якщо економічна відповідальність визначає необхідність бути прибутковою, то правова — здійснювати цю діяльність

виключно в межах правового поля.

Третій рівень піраміди представлений **етичною відповідальністю**, яка виходить за межі формальних вимог законодавства. Вона передбачає дотримання принципів чесності, доброчесності, прозорості, справедливості, поваги до прав людини та врахування законних інтересів заінтересованих сторін навіть у тих випадках, коли відповідні вимоги не встановлені нормативно-правовими актами. Саме етична відповідальність формує довіру до організації, зміцнює її репутацію та сприяє розвитку довгострокових партнерських відносин.

Вершину піраміди становить **філантропічна відповідальність**, яка відображає добровільний внесок організації у вирішення суспільно значущих проблем. До її проявів належать підтримка місцевих громад, благодійні та соціальні проєкти, корпоративне волонтерство, сприяння розвитку освіти, науки, культури, спорту, охорони здоров'я та інших суспільно важливих сфер. На відміну від правової чи етичної відповідальності, філантропічна діяльність не є обов'язковою вимогою, однак вона демонструє прагнення організації робити внесок у розвиток суспільства понад межі своїх економічних і юридичних зобов'язань.

Перевагою моделі Арчі Керролла є її комплексний характер і логічність, що забезпечили їй широке визнання як у наукових дослідженнях, так і в практиці управління. Модель дозволяє розглядати корпоративну соціальну відповідальність як багатовимірне явище, у якому економічні, правові, етичні та філантропічні аспекти діяльності організації взаємодоповнюють один одного. Саме завдяки простоті, системності та універсальності піраміда Керролла тривалий час залишається однією з базових концептуальних моделей CSR і широко використовується у навчальній літературі, корпоративній практиці та наукових дослідженнях.

Разом із тим сучасні дослідники звертають увагу й на окремі обмеження моделі. Насамперед критика стосується ієрархічної побудови піраміди, яка може створювати враження послідовності або пріоритетності окремих видів відповідальності, хоча в реальній діяльності організації вони реалізуються одночасно та взаємопов'язано. Крім того, модель була сформульована в умовах переважно національної економіки й не повною мірою враховує сучасні виклики глобалізації, розвитку міжнародних ланцюгів створення вартості, цифрової економіки, зростання ролі стейкхолдерського управління та поширення ESG-підходів. Проте ці зауваження не заперечують наукової цінності моделі, а радше свідчать про подальший розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Попри появу нових концепцій, зокрема стратегічної корпоративної соціальної відповідальності, концепції **Creating Shared Value** та ESG-підходу, модель Арчі Керролла залишається фундаментальною теоретичною основою сучасного розуміння CSR. Вона заклала концептуальне підґрунтя для подальшого розвитку теорії корпоративної соціальної відповідальності та сформувала цілісне бачення відповідального бізнесу як такого, що поєднує економічну ефективність, дотримання законодавства, етичну поведінку та добровільний внесок у суспільний розвиток. Саме тому піраміда Керролла і сьогодні широко використовується як базова модель для аналізу сучасних концепцій корпоративної соціальної відповідальності, що розглядатимуться в наступних підрозділах лекції.

Попри зазначені обмеження, модель Арчі Керролла залишається однією з найвпливовіших концепцій корпоративної соціальної відповідальності. Вона заклала теоретичне підґрунтя для розвитку стратегічної КСВ, концепції **Creating Shared Value**, ESG-підходу та інших сучасних моделей відповідального бізнесу. Саме тому піраміда Керролла і сьогодні широко використовується як базова модель для аналізу сучасних концепцій корпоративної соціальної відповідальності.

1.2.2. Роль стейкхолдерської концепції в еволюції корпоративної соціальної відповідальності

Важливим етапом розвитку корпоративної соціальної відповідальності стало поширення стейкхолдерської концепції, яка суттєво розширила уявлення про те, перед ким саме бізнес несе відповідальність. Якщо традиційний підхід був зосереджений передусім на інтересах власників і акціонерів, то стейкхолдерська концепція запропонувала розглядати організацію як систему взаємозв'язків із широким колом заінтересованих сторін.

Значний внесок у розвиток цього підходу зробив Р. Едвард Фрімен, який у праці *Strategic Management: A Stakeholder Approach* обґрунтував необхідність урахування інтересів усіх груп, які можуть впливати на діяльність організації або зазнають впливу її рішень. До таких груп належать працівники, споживачі, постачальники, місцеві громади, інвестори, органи державної влади, громадські організації та інші учасники корпоративного середовища.

Для розвитку корпоративної соціальної відповідальності ця концепція мала принципове значення. Працівники, споживачі, громади та ділові партнери почали розглядатися не лише як об'єкти соціальної підтримки або зовнішні учасники діяльності компанії, а як повноправні заінтересовані сторони, інтереси яких мають враховуватися у процесі прийняття управлінських рішень. Унаслідок цього КСВ поступово перестала асоціюватися виключно з благодійністю та добровільними соціальними ініціативами і набула ознак системного управління відносинами, ризиками та впливами організації.

Стейкхолдерська концепція також створила теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку стратегічної корпоративної соціальної відповідальності. Вона сприяла інтеграції соціальних, екологічних і етичних аспектів у корпоративну стратегію, систему управління ризиками, процеси належної перевірки та механізми корпоративного управління. Саме на стейкхолдерській логіці значною мірою ґрунтуються сучасні підходи до ESG, відповідального управління ланцюгами створення вартості та взаємодії із заінтересованими сторонами.

Таким чином, стейкхолдерська концепція стала одним із ключових етапів еволюції корпоративної соціальної відповідальності, оскільки змістила акцент із відповідальності бізнесу перед власниками капіталу на відповідальність за вплив рішень і діяльності організації на ширше коло заінтересованих сторін.

Детальний зміст стейкхолдерського підходу, класифікацію заінтересованих сторін, методи їх аналізу та особливості взаємодії з ними розглянуто у темі 3

1.2.3. Стратегічна корпоративна соціальна відповідальність

Подальший розвиток корпоративної соціальної відповідальності був пов'язаний із переосмисленням її ролі в діяльності організації. Якщо на початкових етапах розвитку концепції CSR переважно асоціювалася з благодійністю, корпоративним меценатством або реалізацією окремих соціальних програм, то наприкінці XX століття сформувався новий підхід, відповідно до якого соціальна відповідальність почала розглядатися як складова стратегічного управління. У межах цього підходу відповідальна поведінка організації перестає бути додатковою діяльністю та інтегрується у процес формування конкурентних переваг, управління ризиками, розвитку взаємовідносин зі стейкхолдерами та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Саме такий підхід отримав назву **стратегічної корпоративної соціальної відповідальності (Strategic Corporate Social Responsibility)**.

На відміну від традиційного розуміння CSR, за якого соціальні ініціативи нерідко реалізуються незалежно від основної діяльності підприємства, стратегічна корпоративна соціальна відповідальність передбачає їх тісний взаємозв'язок із місією, стратегічними цілями та бізнес-моделлю організації. Соціальні, екологічні та управлінські аспекти розглядаються як чинники, здатні підвищувати ефективність діяльності компанії,

зміцнювати її репутацію, формувати довіру стейкхолдерів та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Однією з перших концепцій стратегічної корпоративної соціальної відповідальності стала модель Томаса Берка (Thomas Burke) та Джин Логсдон (Jeanne M. Logsdon), запропонована у 1996 році. Науковці довели, що соціальна відповідальність створює найбільшу цінність для організації тоді, коли вона безпосередньо пов'язана з корпоративною стратегією, а її результати одночасно приносять користь як суспільству, так і самій компанії.

Для оцінювання стратегічного характеру корпоративної соціальної відповідальності автори запропонували п'ять взаємопов'язаних характеристик:

- **відповідність стратегічним цілям організації (centrality)** — узгодженість соціальних ініціатив із місією, компетенціями та довгостроковими пріоритетами розвитку компанії;
- **специфічність (specificity)** — здатність організації отримувати унікальні переваги від реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності;
- **проактивність (proactivity)** — випереджальне реагування на соціальні, екологічні та економічні виклики;
- **добровільність (voluntarism)** — здійснення відповідальної діяльності понад вимоги законодавства;
- **видимість (visibility)** — можливість для ключових стейкхолдерів оцінити результати соціально відповідальної діяльності компанії.

Таким чином, стратегічна корпоративна соціальна відповідальність визначається не масштабами благодійності чи обсягом соціальних інвестицій, а ступенем інтеграції принципів відповідального ведення бізнесу в систему стратегічного управління організацією.

Подальший розвиток цієї ідеї знайшов відображення у працях Майкла Портера та Марка Крамера, які запропонували розглядати корпоративну соціальну відповідальність крізь призму конкурентної стратегії підприємства. У статті *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* (2006) автори наголосили, що соціальні ініціативи повинні оцінюватися не лише з позиції їхньої суспільної значущості, а й з огляду на їхній вплив на конкурентоспроможність компанії.

На думку М. Портера та М. Крамера, усі соціальні проблеми, з якими взаємодіє бізнес, можна умовно поділити на три групи (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Модель Портера–Крамера: взаємозв'язок соціальних проблем і конкурентної стратегії підприємства (розроблено автором на основі: Porter & Kramer, 2006).

До першої групи належать **загальні соціальні проблеми** (*generic social issues*), які є важливими для суспільства, проте практично не пов'язані з діяльністю конкретної компанії та не впливають на її конкурентні позиції.

Другу групу становлять **соціальні наслідки ланцюга створення вартості** (*value chain social impacts*). Йдеться про соціальні та екологічні впливи, що виникають у процесі виробництва продукції, постачання, логістики, використання ресурсів, управління персоналом або взаємодії з постачальниками. Саме ці аспекти компанія здатна безпосередньо контролювати та вдосконалювати.

До третьої групи належать **соціальні аспекти конкурентного середовища** (*social dimensions of competitive context*), які визначають умови функціонування бізнесу. До них належать якість освіти та професійної підготовки кадрів, рівень розвитку інфраструктури, ефективність державних інституцій, нормативно-правове середовище, науково-дослідний потенціал, інноваційна екосистема та інші фактори, що впливають одночасно і на розвиток суспільства, і на конкурентоспроможність підприємства.

Запропонована модель стала важливим кроком у розвитку стратегічної корпоративної соціальної відповідальності, оскільки дозволила визначити, які саме соціальні питання мають найбільше стратегічне значення для організації. Відповідно, компанії можуть спрямовувати свої ресурси на ті напрями соціальної відповідальності, які одночасно сприяють вирішенню суспільно важливих проблем і забезпечують довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, стратегічна корпоративна соціальна відповідальність змінила саме розуміння ролі CSR у діяльності організації. Соціальна відповідальність перестала розглядатися як сукупність окремих благодійних або соціальних проєктів і перетворилася на складову корпоративної стратегії, спрямовану на створення довгострокової цінності для бізнесу та суспільства. Подальшим розвитком цієї ідеї стала концепція **Creating Shared Value (CSV)**, у якій М. Портер і М. Крамер запропонували новий підхід до одночасного створення економічної та суспільної цінності, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

1.2.4. Концепція **Creating Shared Value (CSV)**: створення спільної цінності

Одним із найвідоміших сучасних напрямів розвитку стратегічної корпоративної соціальної відповідальності стала концепція **Creating Shared Value (CSV)**, запропонована Майклом Портером і Марком Крамером у статті *Creating Shared Value*, опублікованій у *Harvard Business Review* у 2011 році. У трактуванні М. Портера та М. Крамера концепція CSV протиставляється передусім такому підходу до корпоративної соціальної відповідальності, за якого соціальні ініціативи реалізуються переважно поза основною бізнес-моделлю і фінансуються шляхом перерозподілу частини отриманого прибутку. Концепція CSV виходить із того, що економічна успішність бізнесу та суспільний добробут не є взаємовиключними цілями, а можуть взаємно підсилювати один одного.

Основна ідея концепції полягає у створенні **спільної цінності (shared value)**, тобто економічної цінності для підприємства таким способом, який одночасно створює цінність для суспільства через вирішення його актуальних соціальних або екологічних проблем. У цьому випадку соціальні виклики розглядаються не як додаткові витрати чи обмеження для бізнесу, а як джерело інновацій, підвищення продуктивності, розвитку нових ринків та зміцнення конкурентних переваг.

На думку М. Портера та М. Крамера, компанії можуть створювати спільну цінність трьома основними способами (рис. 4.4).

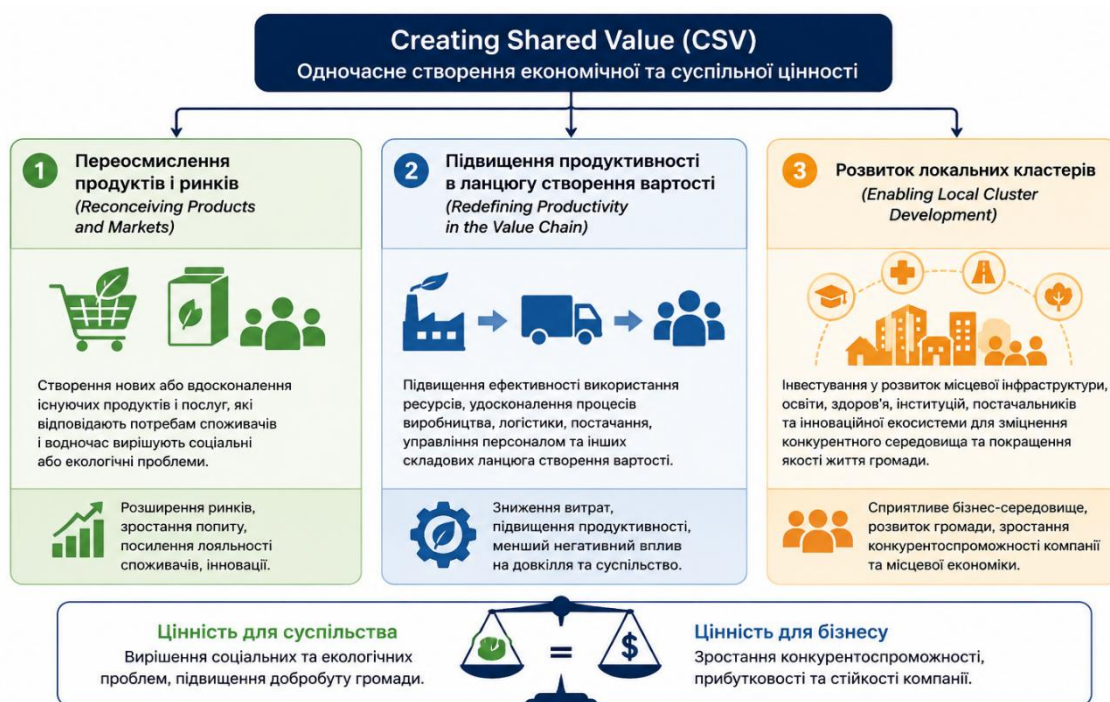


Рис. 4.4. Основні напрями створення спільної цінності відповідно до концепції Creating Shared Value (розроблено автором на основі: Porter & Kramer, 2011).

Перший напрям полягає у **переосмисленні продуктів і ринків (Reconceiving Products and Markets)**. Компанії створюють нові товари та послуги або вдосконалюють існуючі таким чином, щоб вони одночасно задовольняли потреби споживачів і сприяли вирішенню суспільно важливих проблем. Це може стосуватися виробництва екологічно безпечної продукції, розвитку доступних фінансових послуг, створення інноваційних медичних технологій, енергоефективних рішень або продуктів, що покращують якість життя населення.

Другий напрям передбачає **підвищення продуктивності в ланцюгу створення вартості (Redefining Productivity in the Value Chain)**. Організація отримує економічні вигоди шляхом удосконалення власних бізнес-процесів: раціонального використання енергетичних і природних ресурсів, скорочення відходів, підвищення безпеки праці, розвитку персоналу, відповідального управління ланцюгами постачання та впровадження ресурсоефективних технологій. Такі зміни не лише зменшують негативний вплив на довкілля та суспільство, а й сприяють зниженню витрат, підвищенню продуктивності та зміцненню конкурентоспроможності компанії.

Третій напрям пов'язаний із **розвитком локальних кластерів (Enabling Local Cluster Development)**. Портер і Крамер підкреслюють, що ефективність діяльності компанії значною мірою залежить від якості економічного та соціального середовища, у якому вона функціонує. Саме тому бізнес зацікавлений у розвитку місцевої інфраструктури, професійної освіти, системи охорони здоров'я, інноваційної екосистеми, мережі постачальників та інших елементів, які одночасно сприяють розвитку громади та підвищують ефективність діяльності самого підприємства.

Концепція Creating Shared Value стала важливим кроком у розвитку стратегічної корпоративної соціальної відповідальності, оскільки запропонувала принципово інший погляд на взаємозв'язок між бізнесом і суспільством. Концепція Creating Shared Value стала важливим етапом розвитку стратегічних підходів до корпоративної соціальної відповідальності, оскільки запропонувала виразніше пов'язати вирішення суспільних проблем із формуванням конкурентних переваг компанії. Якщо за периферійного підходу до КСВ соціальні ініціативи реалізуються переважно як доповнення до основної

діяльності, то CSV передбачає їх інтеграцію у бізнес-модель і конкурентну стратегію. Вирішення суспільних проблем у такому разі може стати джерелом економічного розвитку бізнесу, а створення суспільної цінності — складовою його стратегічної діяльності.

Разом із тим концепція CSV не залишилася поза увагою наукової спільноти. Дослідники звертають увагу на те, що не всі суспільно значущі проблеми можуть бути ефективно вирішені ринковими механізмами, а економічні інтереси компанії не завжди збігаються із суспільними потребами. Крім того, концепцію критикують за недостатню увагу до конфліктів інтересів між різними групами стейкхолдерів, питань корпоративної підзвітності та екологічних обмежень. Попри це, концепція створення спільної цінності суттєво вплинула на розвиток стратегічних підходів до корпоративної соціальної відповідальності та посилила увагу до можливостей інтеграції суспільних і екологічних проблем у бізнес-моделі компанії.

Для кращого розуміння особливостей концепції CSV доцільно порівняти її не з усією сучасною концепцією корпоративної соціальної відповідальності, а з периферійним підходом до КСВ, за якого соціальні ініціативи переважно не інтегровані в основну бізнес-модель компанії (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Порівняльна характеристика корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та концепції Creating Shared Value (CSV)

Критерій	Периферійний підхід до CSR	Creating Shared Value (CSV)
Основна мета	Виконання добровільно взятих соціальних зобов'язань і підтримка суспільно значущих ініціатив	Одночасне створення економічної та суспільної цінності
Зв'язок з основною діяльністю	Соціальні ініціативи переважно реалізуються поза основною бізнес-моделлю	Створення суспільної цінності інтегрується у бізнес-модель і конкурентну стратегію
Ресурсне забезпечення	Переважно частина прибутку або окремий бюджет соціальних програм	Ресурси та процеси основної операційної діяльності
Очікуваний результат	Соціальний внесок, зміцнення довіри та репутації компанії	Підвищення конкурентоспроможності одночасно з позитивним суспільним ефектом
Роль суспільних проблем	Сфера соціальної підтримки або зменшення негативних наслідків діяльності	Джерело інновацій, розвитку ринків і нових можливостей для бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі Porter & Kramer (2011).

Розглянуті концепції відображають поступове розширення розуміння корпоративної соціальної відповідальності. Модель А. Керролла визначила основні види відповідальності бізнесу, стратегічний підхід обґрунтував необхідність інтеграції CSR у систему управління організацією, а концепція Creating Shared Value продемонструвала можливість одночасного створення економічної та суспільної цінності. У сучасній практиці ці підходи не є взаємовиключними, а доповнюють один одного, формуючи комплексне бачення відповідальної діяльності бізнесу.

Практична реалізація корпоративної соціальної відповідальності охоплює різні напрями взаємодії організації з працівниками, споживачами, партнерами, місцевими громадами та іншими стейкхолдерами, а також управління її впливом на довкілля. Саме ці напрями розглядатимуться у наступному підрозділі.

2. Основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності

Після визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності та аналізу основних концептуальних підходів закономірно постає питання про те, **яким чином CSR реалізується в практичній діяльності організації**. У сучасному менеджменті корпоративна соціальна відповідальність розглядається не як сукупність окремих соціальних чи благодійних заходів, а як цілісна система управління, інтегрована в основну діяльність організації.

Такий підхід ґрунтується на розумінні того, що будь-яка організація у процесі своєї діяльності створює економічний, соціальний та екологічний вплив на працівників, споживачів, ділових партнерів, місцеві громади, довкілля та інших стейкхолдерів. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність повинна охоплювати всі ключові процеси організації — від управління персоналом, закупівель і виробництва до маркетингу, корпоративного управління, взаємодії із заінтересованими сторонами та екологічного менеджменту. Лише за таких умов вона стає складовою системи управління, а не окремим напрямом соціальної діяльності.

Водночас ефективна корпоративна соціальна відповідальність не може бути універсальною для всіх організацій. Її зміст визначається характером основної діяльності, масштабом і специфікою впливів, очікуваннями стейкхолдерів та стратегічними пріоритетами розвитку. Це означає, що організація повинна зосереджувати свої зусилля насамперед на тих питаннях, які є найбільш суттєвими саме для її діяльності та щодо яких вона здатна створити найбільшу позитивну цінність або мінімізувати негативний вплив.

У цьому контексті важливого значення набуває взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності з Цілями сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goals, SDGs). Сучасна практика корпоративного управління виходить із того, що організація **не повинна однаковою мірою охоплювати всі сімнадцять Цілей сталого розвитку**. Натомість вона визначає, **які Цілі сталого розвитку є найбільш релевантними саме її діяльності**, і інтегрує їх у корпоративну стратегію, операційні процеси та програми соціальної відповідальності. Саме такий підхід забезпечує реальний внесок організації у сталий розвиток, а не формальне декларування підтримки міжнародного порядку денного.

Практична реалізація корпоративної соціальної відповідальності передбачає послідовний процес, що включає визначення суттєвих питань і ключових стейкхолдерів, формування стратегічних пріоритетів, інтеграцію принципів відповідальної поведінки в операційну діяльність, реалізацію відповідних програм, оцінювання результативності та публічне звітування. Узагальнену логіку побудови системи корпоративної соціальної відповідальності в організації наведено на рис. 4.5.

Побудова системи корпоративної соціальної відповідальності є безперервним управлінським процесом, що потребує стратегічного бачення, підтримки керівництва та залучення всіх функціональних підрозділів організації. Водночас ефективність такої системи визначається не кількістю реалізованих соціальних ініціатив, а ступенем інтеграції принципів відповідальної поведінки в основні бізнес-процеси та здатністю організації створювати довгострокову цінність для стейкхолдерів і суспільства.



Рис. 4.5. Логіка побудови системи корпоративної соціальної відповідальності в організації

Практична реалізація корпоративної соціальної відповідальності охоплює різні сфери діяльності організації. Хоча конкретні пріоритети визначаються характером бізнесу, очікуваннями стейкхолдерів і суттєвими впливами, міжнародні стандарти та найкращі корпоративні практики дають змогу виокремити основні напрями, які формують зміст сучасної системи CSR. До них належать відповідальність перед працівниками, споживачами, діловими партнерами та постачальниками, місцевими громадами, довкіллям, а також забезпечення етичної поведінки й належного корпоративного управління.

Таблиця 4.3

Ключові принципи реалізації сучасної корпоративної соціальної відповідальності

Принцип	Практичне значення
CSR інтегрована в операційну діяльність	Реалізується через бізнес-процеси, а не окремі акції.
CSR є релевантною основній діяльності	Організація відповідає насамперед за власні суттєві впливи.
CSR базується на діалозі зі стейкхолдерами	Пріоритети визначаються з урахуванням очікувань заінтересованих сторін.
CSR пов'язана з Цілями сталого розвитку	Організація інтегрує у свою діяльність лише ті SDGs, на які може реально впливати.
CSR є системною	Передбачає стратегію, політики, KPI, моніторинг і звітність.

Розглянуті принципи визначають загальну логіку функціонування сучасної системи корпоративної соціальної відповідальності. Їх практична реалізація здійснюється через конкретні напрями діяльності організації, які охоплюють усі ключові сфери її взаємодії зі стейкхолдерами та відображають економічні, соціальні, екологічні й управлінські аспекти відповідальної поведінки. Саме тому далі доцільно розглянути основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності, які сформувалися в міжнародній практиці та знайшли відображення у стандартах ISO 26000, рекомендаціях OECD, Глобальному договорі ООН та інших міжнародних документах.

2.1. Корпоративна соціальна відповідальність у сфері управління персоналом.

Працівники є ключовими внутрішніми стейкхолдерами організації, від знань, компетентності, мотивації та залученості яких безпосередньо залежать якість управлінських рішень, інноваційність, продуктивність і здатність організації до довгострокового розвитку. Тому корпоративна соціальна відповідальність у сфері управління персоналом не обмежується виконанням вимог трудового законодавства або наданням окремих соціальних пільг. Вона передбачає формування системи відповідального управління людським капіталом, у якій дотримання прав працівників, безпечні умови праці, справедлива винагорода, професійний розвиток, рівність можливостей, інклюзія та добробут інтегровані в кадрову стратегію й операційні процеси організації.

Такий підхід відповідає положенням ISO 26000, Керівних принципів ООН з питань бізнесу і прав людини, стандартів Міжнародної організації праці та принципів Глобального договору ООН. Він вимагає переходу від реагування на окремі кадрові проблеми до системного управління соціальними ризиками, потребами працівників і результатами політики у сфері людського капіталу.

Таблиця 4.4

Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у сфері управління персоналом

Мета	Основні управлінські інструменти	Приклади показників оцінювання
Забезпечення дотримання трудових прав і прав людини	Кодекс етики; політика у сфері прав людини; процедури недискримінації; механізми подання звернень і повідомлень про порушення; внутрішній комплаєнс	кількість звернень і підтверджених порушень; частка звернень, розглянутих у встановлений строк; частка працівників, які пройшли відповідне навчання
Створення безпечних і здорових умов праці	Система управління охороною праці; оцінювання професійних ризиків; інструктажі та навчання; профілактичні програми; розслідування інцидентів	рівень виробничого травматизму; LTIFR; TRIR; кількість нещасних випадків; частка працівників, охоплених системою управління охороною праці
Забезпечення справедливої винагороди та соціального захисту	Політика оплати праці; аналіз гендерного розриву в оплаті; соціальний пакет; медичне страхування; пенсійні та інші програми підтримки	співвідношення заробітної плати різних категорій працівників; гендерний розрив в оплаті праці; частка працівників, охоплених соціальними програмами
Розвиток людського капіталу	Корпоративне навчання; індивідуальні плани розвитку; наставництво; кадровий резерв; програми розвитку лідерства; оцінювання результативності	середня кількість годин навчання на одного працівника; витрати на навчання; частка внутрішніх призначень; частка працівників, охоплених оцінюванням
Забезпечення рівності, різноманітності та інклюзії	Політика рівних можливостей; інклюзивний рекрутинг; адаптація робочих місць; програми розвитку жіночого лідерства; підтримка працівників з інвалідністю	гендерний склад персоналу; частка жінок на керівних посадах; представленість різних груп; показники рівності в оплаті праці
Підтримка добробуту та залученості працівників	Програми фізичного і психологічного добробуту; гнучкі формати роботи; опитування залученості; психологічна підтримка; програми запобігання професійному вигоранню	індекс залученості; рівень плинності кадрів; рівень абсентеїзму; результати опитувань добробуту та задоволеності працівників

Отже, відповідальна кадрова політика передбачає взаємозв'язок між визначеними цілями, закріпленими процедурами, відповідальністю керівників і системою вимірювання результатів. Наявність окремих соціальних програм ще не свідчить про сформовану систему CSR. Її системність підтверджується тим, що відповідні принципи закріплені в корпоративних політиках, реалізуються в щоденних управлінських процесах, забезпечені ресурсами, контролюються за допомогою показників і відображаються у корпоративній звітності.

До документів, за якими можна оцінити політику організації у сфері відповідального управління персоналом, належать:

- кодекс етики або кодекс корпоративної поведінки;
- політика у сфері прав людини;
- політика рівності, різноманіття та інклюзії;
- політика охорони праці та професійної безпеки;
- колективний договір;
- звіт зі сталого розвитку або інтегрований звіт;
- звіт про різноманіття та інклюзію;
- нефінансові дані щодо структури персоналу, навчання, травматизму, плинності та залученості.

Практичний кейс 3.1. Microsoft: відповідальне управління людським капіталом

Передумови впровадження

У високотехнологічному секторі основним джерелом конкурентних переваг є людський капітал. Для міжнародних компаній, що працюють у глобальному середовищі, особливого значення набуває створення умов, які сприяють професійному розвитку працівників, забезпечують рівні можливості, підтримують добробут персоналу та формують інклюзивну корпоративну культуру. Усвідомлюючи ці виклики, Microsoft інтегрувала принципи корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом, розглядаючи працівників як ключових внутрішніх стейкхолдерів і стратегічний ресурс організації.

Управлінське рішення

Політика Microsoft у сфері корпоративної соціальної відповідальності ґрунтується на комплексному підході до розвитку людського капіталу. Компанія реалізує стратегію **Responsible People Management**, яка поєднує принципи інклюзивності, безперервного навчання, підтримки добробуту працівників, розвитку лідерства та забезпечення безпечного й етичного робочого середовища.

Управління персоналом розглядається не як окремий функціональний напрям, а як складова корпоративної стратегії сталого розвитку та довгострокового зростання бізнесу.

Основні інструменти реалізації

Microsoft використовує комплекс взаємопов'язаних управлінських інструментів:

- програми професійного навчання та розвитку компетентностей (Microsoft Learn, внутрішні освітні програми);
- політики Diversity, Equity & Inclusion (DEI);
- програми підтримки фізичного та психологічного добробуту працівників;
- гнучкі моделі організації праці та підтримка балансу між роботою й особистим життям;
- системи розвитку лідерства та внутрішнього кар'єрного зростання;
- регулярні опитування працівників і механізми зворотного зв'язку;
- політики етичної поведінки та дотримання прав людини.

Практичне значення

Комплексний підхід до управління людським капіталом дозволяє Microsoft

формувати високу залученість працівників, зміцнювати корпоративну культуру, розвивати інноваційний потенціал компанії та підтримувати репутацію одного з найбільш привабливих роботодавців у світі. Водночас інвестиції у розвиток персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці, утриманню талантів і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність організації.

Управлінський висновок

Досвід Microsoft демонструє, що сучасна корпоративна соціальна відповідальність у сфері управління персоналом виходить далеко за межі виконання трудового законодавства чи надання соціальних гарантій. Людський капітал розглядається як стратегічний актив, а інвестиції у розвиток працівників, їхній добробут та інклюзивну корпоративну культуру стають важливими чинниками інноваційності, стійкості та довгострокового розвитку організації.

Матеріали для поглибленого опрацювання

Основним джерелом для роботи з кейсом є **Microsoft Reports Hub**, де зібрані актуальний річний звіт, Microsoft Impact Summary, Global Diversity & Inclusion Report, звітність у сфері прав людини, дані про персонал та інші корпоративні розкриття.

Для аналізу саме кадрової складової доцільно використати:

- **Microsoft Global Diversity & Inclusion Report** — дані про структуру персоналу, рівність, інклюзію, оплату праці та результати опитувань працівників - https://blogs.microsoft.com/blog/2024/10/23/microsofts-2024-global-diversity-inclusion-report-our-most-global-transparent-report-yet/?utm_source;
- **Empowering our employees** — офіційний опис підходу компанії до корпоративної культури, розвитку, прав людини та інклюзивного робочого середовища - https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees?utm_source;
- **Microsoft Annual Report** та **Microsoft Impact Summary**, розміщені в офіційному центрі звітності компанії - [https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/reports-hub?utm_source.](https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/reports-hub?utm_source;)

Запитання для аналізу кейсу

1. Які складові відповідального управління персоналом Microsoft визначає як пріоритетні?
2. Як кадрова політика компанії пов'язана з її корпоративною культурою та бізнес-стратегією?
3. Які управлінські інструменти використовує Microsoft для розвитку, залучення та підтримки працівників?
4. Які кількісні й якісні показники застосовуються для оцінювання результатів?
5. Які дані дають змогу оцінити рівність, різноманіття та інклюзивність робочого середовища?
6. Чи достатньо представлених у звітності показників для об'єктивного оцінювання соціальної відповідальності компанії перед працівниками?
7. Які практики Microsoft можуть бути адаптовані українськими організаціями, а які залежать від масштабу, ресурсів і специфіки компанії?

2.2. Корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії зі споживачами.

Споживачі є однією з ключових груп зовнішніх стейкхолдерів організації, а рівень довіри до компанії значною мірою визначається не лише якістю продукції чи послуг, а й відповідальністю бізнесу протягом усього життєвого циклу взаємодії зі споживачем. У сучасному розумінні корпоративної соціальної відповідальності така взаємодія охоплює етапи проєктування продукції, виробництва, продажу, післяпродажного обслуговування, захисту персональних даних, а також створення умов для відповідального використання, ремонту, повторного застосування та перероблення продукції.

Відповідальність перед споживачами передбачає дотримання принципів

безпеки продукції, її належної якості, достовірного інформування, чесних маркетингових комунікацій, захисту прав і персональних даних споживачів, ефективного розгляду звернень та скарг, а також розвитку моделей відповідального споживання. Такий підхід закріплений у стандарті ISO 26000, який виділяє питання споживачів (Consumer Issues) як один із семи основних напрямів соціальної відповідальності, а також відповідає Керівним принципам ООН щодо захисту прав споживачів (United Nations Guidelines for Consumer Protection).

Для сучасних організацій відповідальність перед споживачами дедалі частіше розглядається як складова стратегічного управління клієнтським досвідом (Responsible Customer Experience). Це означає, що організація не лише виконує законодавчі вимоги щодо безпеки продукції або захисту прав споживачів, а й системно формує довіру до бренду шляхом забезпечення прозорості, високої якості продукції та сервісу, відкритої комунікації й довгострокових відносин зі своїми клієнтами.

Таблиця 4.5

Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у взаємодії зі споживачами

Мета	Основні управлінські інструменти	Приклади показників оцінювання
Забезпечення безпеки та якості продукції	системи управління якістю; контроль безпеки продукції; тестування; оцінювання ризиків; управління відкликанням продукції	кількість рекламаций; кількість відкликаних товарів; рівень дефектності; результати незалежних аудитів
Забезпечення достовірного інформування та відповідального маркетингу	політика відповідального маркетингу; прозоре маркування; достовірні інформація про склад і властивості продукції; правила рекламних комунікацій	кількість скарг щодо реклами; рівень довіри споживачів; результати моніторингу відповідності маркетингових матеріалів
Захист персональних даних і цифрової безпеки споживачів	політика конфіденційності; кібербезпека; управління доступом до даних; навчання персоналу	кількість інцидентів із витоком даних; час реагування на інциденти; результати аудитів інформаційної безпеки
Розвиток ефективного зворотного зв'язку	гарячі лінії; омніканальна підтримка; CRM-системи; механізми розгляду звернень; аналіз задоволеності клієнтів	середній час розгляду звернень; рівень задоволеності клієнтів; NPS (Net Promoter Score); кількість повторних звернень
Підтримка відповідального споживання та циркулярних моделей	ремонт продукції; повторний продаж; програми повернення товарів; використання вторинної сировини; екодизайн	частка продукції, придатної до ремонту; обсяг повторного використання матеріалів; кількість повернутих товарів; частка переробленої сировини
Забезпечення доступності продукції та послуг	універсальний дизайн; адаптація сервісів для різних груп населення; цифрова доступність; інклюзивні рішення	рівень доступності сервісів; кількість адаптованих продуктів; оцінка користувацького досвіду

Отже, сучасна корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії зі споживачами виходить далеко за межі забезпечення якості продукції або дотримання вимог законодавства. Її системність проявляється у тому, що питання безпеки, прозорості, клієнтського досвіду, захисту прав споживачів і розвитку моделей відповідального споживання інтегровані у процеси проєктування продукції, маркетингу, післяпродажного обслуговування та стратегічного управління організацією. Саме такий підхід формує довіру до бренду, зміцнює репутацію компанії та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Для оцінювання політики організації у сфері відповідальності перед споживачами доцільно аналізувати такі корпоративні документи:

- політику щодо безпеки та якості продукції (Product Safety Policy, Quality Policy);
- політику відповідального маркетингу (Responsible Marketing Policy);
- політику конфіденційності та захисту персональних даних (Privacy Policy);

- звіт зі сталого розвитку або інтегрований звіт;
- документи щодо циркулярної економіки та екодизайну (Circularity Strategy, Circular Design Framework);
- інформацію щодо програм ремонту, повторного використання та повернення продукції.

Практичний кейс 3.2. LEGO: відповідальне управління безпечністю продукції **Передумови впровадження**

Для компаній, що виробляють товари для дітей, відповідальність перед споживачами виходить далеко за межі виконання нормативних вимог щодо якості продукції. Вона охоплює забезпечення фізичної безпеки виробів, використання безпечних матеріалів, прозорість інформації про продукцію, етичний маркетинг та мінімізацію потенційних ризиків протягом усього життєвого циклу товару. Саме тому компанія LEGO розглядає безпечність продукції як один із ключових елементів своєї корпоративної соціальної відповідальності.

Управлінське рішення

LEGO реалізує комплексну систему **Responsible Product Stewardship**, відповідно до якої відповідальність за продукцію інтегрується у всі етапи її життєвого циклу — від розроблення концепції та вибору матеріалів до виробництва, випробувань, реалізації й післяпродажного супроводу.

Компанія виходить із принципу, що безпечність продукції повинна закладатися ще на етапі проєктування, а не перевірятися лише після завершення виробництва.

Основні інструменти реалізації

LEGO використовує комплекс управлінських інструментів, зокрема:

- багаторівневу систему тестування продукції відповідно до міжнародних стандартів безпеки;
- суворий контроль якості та безпечності сировини;
- оцінювання потенційних ризиків ще на етапі розроблення нових продуктів;
- лабораторні випробування механічних, фізичних і хімічних характеристик продукції;
- прозоре інформування споживачів щодо правил безпечного використання продукції;
- постійний моніторинг звернень споживачів та оперативне реагування на виявлені проблеми.

Практичне значення

Запроваджена система дозволяє LEGO підтримувати високий рівень довіри споживачів, мінімізувати ризики відкликання продукції, зміцнювати репутацію бренду та забезпечувати відповідність міжнародним вимогам щодо безпечності дитячих товарів. Водночас інтеграція принципів безпечності у процес розроблення продукції сприяє підвищенню ефективності управління ризиками та довгостроковій конкурентоспроможності компанії.

Управлінський висновок

Досвід LEGO демонструє, що корпоративна соціальна відповідальність перед споживачами починається ще на етапі створення продукту. Відповідальне управління безпечністю продукції є не лише інструментом захисту споживачів, а й важливим чинником формування довіри, репутації бренду та довгострокового успіху компанії.

Практичний кейс 3.3. IKEA: циркулярна економіка як модель відповідальної взаємодії зі споживачами

Передумови впровадження

Традиційна модель споживання, заснована на принципі «виробити – використати – утилізувати», призводить до зростання обсягів відходів, виснаження природних

ресурсів і збільшення екологічного навантаження. За таких умов корпоративна соціальна відповідальність перед споживачами вже не обмежується виробництвом безпечної та якісної продукції. Вона охоплює весь життєвий цикл товару, включаючи його проектування, використання, ремонт, повторне використання та перероблення.

Однією з компаній, яка системно впроваджує цей підхід, є IKEA. Вона інтегрувала принципи циркулярної економіки у свою бізнес-модель, розглядаючи споживача як активного учасника процесу відповідального споживання.

Управлінське рішення

В основі підходу IKEA лежить концепція **Circular Customer Value**, відповідно до якої компанія створює умови для максимально тривалого використання продукції та мінімізації утворення відходів.

Циркулярність інтегрується ще на етапі дизайну продукції: меблі та предмети інтер'єру проектуються таким чином, щоб їх було легко ремонтувати, модернізувати, повторно використовувати або переробляти після завершення строку експлуатації.

Таким чином відповідальність компанії поширюється далеко за межі моменту продажу товару.

Основні інструменти реалізації

IKEA використовує комплекс взаємопов'язаних управлінських інструментів:

- екодизайн продукції з урахуванням принципів циркулярної економіки;
- використання відновлюваних та перероблених матеріалів;
- програми повернення та повторного продажу меблів (**Buy Back & Resell**);
- сервіси ремонту, повторного використання та заміни окремих елементів продукції;
- інформаційна підтримка споживачів щодо догляду, ремонту та подовження строку експлуатації товарів;
- інтеграція принципів циркулярної економіки у корпоративну стратегію сталого розвитку.

Практичне значення

Такий підхід дозволяє IKEA скорочувати використання природних ресурсів, зменшувати обсяги відходів, підтримувати розвиток циркулярної економіки та зміцнювати довіру споживачів. Одночасно компанія формує нову модель взаємодії з клієнтами, у якій відповідальне споживання стає спільною відповідальністю виробника і покупця.

Управлінський висновок

Досвід IKEA демонструє, що сучасна корпоративна соціальна відповідальність перед споживачами не завершується після продажу продукції. Компанія продовжує супроводжувати товар протягом усього його життєвого циклу, створюючи умови для повторного використання, ремонту та перероблення. Саме такий підхід відповідає принципам циркулярної економіки та є одним із ключових напрямів розвитку відповідального бізнесу.

Матеріали для поглибленого опрацювання

Для аналізу практик відповідальності перед споживачами доцільно використати офіційні корпоративні матеріали:

- **LEGO Responsible Business Principles** та **LEGO Annual Report**, які містять інформацію про систему забезпечення якості та безпечності продукції.
- **IKEA Sustainability Report**, **IKEA Circular Agenda** та матеріали щодо розвитку циркулярної економіки, ремонту й повторного використання продукції.

Запитання для аналізу кейсів

1. Які управлінські механізми використовує LEGO для забезпечення безпечності продукції ще на етапі її проектування?
2. Чому система забезпечення якості продукції є складовою корпоративної соціальної відповідальності, а не лише функцією виробництва?
3. Яким чином бізнес-модель IKEA сприяє розвитку відповідального споживання?

та циркулярної економіки?

4. Які переваги отримують компанія, споживачі та суспільство від впровадження програм ремонту, повторного використання та повернення продукції?

5. Які з розглянутих практик можуть бути адаптовані українськими компаніями, а які потребують суттєвих фінансових або організаційних ресурсів?

2.3. Корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії з діловими партнерами та відповідальному управлінні ланцюгом створення вартості

У сучасних умовах глобалізації корпоративна соціальна відповідальність виходить далеко за межі власної діяльності організації. Якщо раніше відповідальність компанії переважно асоціювалася з якістю продукції, умовами праці чи екологічними аспектами виробництва, то сьогодні вона охоплює весь **ланцюг створення вартості (value chain)** — сукупність взаємопов'язаних процесів, учасників і партнерів, які спільно забезпечують створення цінності для кінцевого споживача.

Ланцюг створення вартості включає виробників сировини, постачальників, логістичних операторів, підрядників, дистриб'юторів, торговельних партнерів, сервісні компанії та інших учасників бізнес-екосистеми. Саме на різних етапах цього ланцюга можуть виникати порушення прав людини, недотримання трудових стандартів, екологічні ризики, випадки корупції чи інші прояви недоброчесної ділової практики. Відповідно, сучасна організація повинна управляти не лише власними ризиками, а й ризиками, що виникають у взаємодії з її діловими партнерами.

Одним із ключових підходів до реалізації корпоративної соціальної відповідальності у глобальному бізнесі є концепція **відповідального управління ланцюгом створення вартості (Responsible Value Chain Management)**. Її сутність полягає в інтеграції соціальних, екологічних та етичних принципів у процеси вибору постачальників, організації закупівель, співпраці з бізнес-партнерами, оцінювання ризиків та моніторингу їхньої діяльності. У такій моделі компанія не обмежується контролем своїх контрагентів, а формує довгострокові партнерські відносини, спрямовані на спільне досягнення цілей сталого розвитку.

Важливим елементом сучасної моделі корпоративної соціальної відповідальності є застосування процедур **належної перевірки (ESG Due Diligence)**. Вони передбачають систематичне виявлення, оцінювання, запобігання та мінімізацію потенційних негативних соціальних, екологічних і управлінських впливів, що можуть виникати на різних етапах ланцюга створення вартості. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати критичні ризики, розробляти коригувальні заходи, підвищувати прозорість взаємодії з партнерами та зміцнювати довіру з боку інвесторів, споживачів і суспільства.

Необхідність поширення принципів корпоративної соціальної відповідальності на весь ланцюг створення вартості закріплена у низці міжнародних документів, зокрема **ISO 26000: Guidance on Social Responsibility**, **United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights**, **OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct**, а також **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)** Європейського Союзу. Незважаючи на відмінності у сфері застосування, усі ці документи ґрунтуються на спільній ідеї: організація повинна відповідально управляти своїм впливом на суспільство та довкілля не лише у межах власної діяльності, а й у взаємодії з усіма учасниками ланцюга створення вартості.

Корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії з діловими партнерами сьогодні розглядається не як інструмент контролю, а як складова стратегічного управління. Організації дедалі частіше переходять від моделі перевірки відповідності до моделі розвитку партнерської екосистеми, у якій спільне досягнення соціальних, екологічних та економічних результатів створює додану вартість для всіх учасників ланцюга.

Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у взаємодії з діловими партнерами та відповідальному управлінні ланцюгом створення вартості

Управлінський напрям	Основні інструменти реалізації	Приклади показників оцінювання (KPI)
Управління ESG-ризиками у ланцюгу створення вартості	ESG Due Diligence, картування ризиків, оцінювання постачальників	частка постачальників, оцінених за ESG-критеріями
Відповідальне партнерство	Supplier Code of Conduct, договори про відповідальне ведення бізнесу, навчання партнерів	частка партнерів, які підписали Кодекс поведінки
Захист прав людини	Human Rights Due Diligence, соціальні аудити, механізми подання скарг	кількість виявлених порушень; виконані коригувальні заходи
Екологічна відповідальність	вимоги щодо скорочення викидів, екологічна сертифікація, простежуваність сировини	частка сертифікованої або простежуваної сировини
Відповідальні закупівлі	ESG-критерії відбору постачальників, антикорупційні вимоги, політика закупівель	частка закупівель із застосуванням ESG-критеріїв
Розвиток партнерської екосистеми	програми розвитку постачальників, спільні інноваційні та екологічні проекти	кількість партнерських програм; рівень залученості постачальників

Практичний кейс 3.3. Danone — відповідальне управління ланцюгом створення вартості

Яку проблему вирішувала компанія?

Як одна з найбільших світових компаній харчової промисловості, Danone співпрацює з тисячами постачальників молока, сільськогосподарської продукції, пакувальних матеріалів, логістичних та сервісних компаній у різних країнах світу. Така структура бізнесу створює складний ланцюг створення вартості, в межах якого можуть виникати ризики порушення прав людини, недотримання трудових стандартів, негативного впливу на довкілля, непрозорих практик закупівель або низької простежуваності походження сировини.

Яке управлінське рішення було запропоновано?

Для управління цими ризиками Danone інтегрувала принципи сталого розвитку у взаємодію з усіма бізнес-партнерами. Основою системи стали **Danone Sustainability Principles**, які визначають обов'язкові вимоги до постачальників у сфері прав людини, охорони праці, екологічної відповідальності, ділової етики, добробуту тварин та корпоративного управління. Компанія очікує, що її партнери не лише дотримуватимуться цих вимог, а й поширюватимуть аналогічні стандарти на власні ланцюги постачання.

Які управлінські інструменти використовує компанія?

Система відповідального управління ланцюгом створення вартості Danone поєднує декілька взаємопов'язаних інструментів:

- ESG Due Diligence та картування ризиків;
- оцінювання постачальників за соціальними, екологічними та етичними критеріями;
- незалежні аудити та механізми моніторингу;
- розроблення коригувальних планів у разі виявлення порушень;
- навчання та розвиток постачальників;
- цифрові інструменти простежуваності походження сировини;
- постійний діалог із бізнес-партнерами.

Важливою особливістю підходу Danone є те, що аудит розглядається не як механізм покарання, а як інструмент розвитку партнерів і безперервного вдосконалення системи відповідального управління.

Яких результатів дозволяє досягти така модель?

Запроваджена система сприяє підвищенню прозорості ланцюга створення вартості, своєчасному виявленню ESG-ризиків, зміцненню довіри між компанією та її

партнерами, забезпеченню стабільності постачання сировини й підвищенню репутації Danone як відповідального глобального виробника харчової продукції.

На що варто звернути увагу?

Кейс Danone демонструє сучасне розуміння корпоративної соціальної відповідальності, відповідно до якого організація відповідає не лише за результати власної діяльності, а й за соціальний, екологічний та етичний вплив усього ланцюга створення вартості. Саме тому управління взаємодією з діловими партнерами поступово перетворюється на один із ключових елементів стратегічного управління сталим розвитком.

Матеріали для поглибленого вивчення

Для більш детального ознайомлення з підходами до відповідального управління ланцюгом створення вартості доцільно опрацювати такі документи:

- **ISO 26000: Guidance on Social Responsibility** (розділи *Fair Operating Practices* та *Human Rights*);
- **OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct**;
- **United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights**;
- **Danone Sustainability Principles**;
- **Danone Integrated Annual Report** (розділи *Responsible Sourcing*, *Human Rights*, *Value Chain*, *Regenerative Agriculture*).

Запитання для аналізу кейсу

1. Чому сучасні міжнародні компанії переходять від концепції **відповідального ланцюга постачання (Responsible Supply Chain)** до концепції **відповідального ланцюга створення вартості (Responsible Value Chain)**?

2. Які переваги забезпечує впровадження процедур **ESG Due Diligence** для компанії Danone та її бізнес-партнерів?

3. Які ризики можуть виникнути для міжнародної компанії у разі відсутності ефективної системи управління ланцюгом створення вартості?

4. Проаналізуйте **Danone Sustainability Principles**. Які вимоги до постачальників, на вашу думку, є найбільш важливими для забезпечення сталого розвитку компанії? Аргументуйте свою відповідь.

5. Які елементи моделі Danone могли б бути адаптовані українськими підприємствами? Які організаційні або фінансові бар'єри можуть виникнути під час їх впровадження?

6. Розробіть концепцію **Supplier Code of Conduct** для української компанії (на вибір), визначивши ключові вимоги до ділових партнерів у сфері прав людини, екологічної відповідальності, етики ведення бізнесу та корпоративного управління.

2.4. Корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії з місцевими громадами

Місцеві громади є одними з ключових зовнішніх стейкхолдерів організації. Діяльність підприємств впливає на соціально-економічний розвиток територій, стан навколишнього середовища, зайнятість населення, розвиток інфраструктури та якість життя. Водночас підтримка місцевих громад формує соціальну довіру, зміцнює репутацію організації та створює сприятливі умови для її довгострокової діяльності.

Сучасний підхід до корпоративної соціальної відповідальності передбачає перехід від епізодичної благодійності до стратегічного партнерства з громадами. Якщо традиційна благодійність здебільшого спрямована на надання одноразової фінансової чи матеріальної допомоги, то стратегічна взаємодія орієнтована на спільне вирішення соціально значущих проблем, розвиток людського потенціалу, зміцнення місцевих інституцій та створення довгострокової суспільної цінності.

Відповідно до ISO 26000 одним із ключових напрямів соціальної відповідальності є **Community Involvement and Development**, який охоплює участь організацій у розвитку

освіти, культури, охорони здоров'я, зайнятості, підприємництва, соціальної інфраструктури та інших сфер, що сприяють сталому розвитку територій.

Ефективна взаємодія з громадами ґрунтується на принципах партнерства, відкритого діалогу, врахування потреб місцевих стейкхолдерів, прозорості прийняття рішень та оцінювання соціального впливу реалізованих програм. У міжнародній практиці дедалі ширше застосовується концепція **Creating Shared Value (CSV)**, запропонована Майклом Портером і Марком Крамером, відповідно до якої компанія створює економічну цінність таким чином, щоб одночасно генерувати соціальну цінність для громади.

Стратегічні програми взаємодії з місцевими громадами зазвичай інтегруються у загальну ESG-стратегію організації та пов'язуються із Цілями сталого розвитку ООН, насамперед із цілями щодо якісної освіти (SDG 4), гідної праці та економічного зростання (SDG 8), сталого розвитку міст і громад (SDG 11) та партнерства заради сталого розвитку (SDG 17).

Таблиця 4.7

Основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у взаємодії з місцевими громадами

Управлінський напрям	Основні інструменти	Приклади KPI
Розвиток освіти та людського капіталу	стипендії, освітні програми, дуальна освіта, професійна підготовка	кількість учасників програм; рівень працевлаштування
Підтримка місцевої економіки	закупівлі у місцевих постачальників, розвиток малого бізнесу, соціальне підприємництво	частка місцевих закупівель; кількість підтриманих підприємств
Розвиток соціальної інфраструктури	інвестиції у медицину, спорт, культуру, громадські простори	обсяг інвестицій; кількість реалізованих проєктів
Партнерство з громадою	громадські консультації, діалог зі стейкхолдерами, спільні проєкти	кількість консультацій; рівень задоволеності стейкхолдерів
Волонтерство працівників	корпоративне волонтерство, наставництво, експертна підтримка	кількість волонтерських годин; частка залучених працівників
Оцінювання соціального впливу	ESG-звітність, SROI, оцінювання результативності програм	досягнення KPI; показники соціального впливу

Реалізація КСВ у взаємодії з місцевими громадами

Ефективність програм взаємодії з громадами визначається не обсягом благодійної допомоги, а здатністю організації створювати довгострокову соціальну цінність. Саме тому сучасні компанії дедалі частіше переходять до моделей партнерства, у яких місцеві громади виступають повноправними учасниками планування, реалізації та оцінювання соціальних ініціатив. Такий підхід сприяє формуванню довіри, зміцненню соціальної ліцензії на діяльність (*social licence to operate*) та забезпечує більш стійкий розвиток як компанії, так і території її присутності.

Практичний кейс 3.5. LKAB: стратегічне партнерство з місцевими громадами в умовах трансформації території

Передумови впровадження

LKAB (Luossavaara-Kiirunavaara AB) — державна гірничодобувна компанія Швеції та один із найбільших у світі виробників високоякісної залізної руди. Основні виробничі потужності компанії розташовані в містах Кіруна та Мальмбергет на півночі країни, де видобуток здійснюється вже понад сто років.

У міру поглиблення підземних гірничих робіт виникла масштабна проблема: деформація земної поверхні поступово наближалася до житлових кварталів, громадських будівель та транспортної інфраструктури. Подальший видобуток без реалізації комплексних заходів створював ризики для безпеки населення та функціонування міст. У результаті було прийнято рішення про поетапне перенесення значної частини міста Кіруна та окремих районів Мальмбергета. Проєкт передбачав будівництво нового міського центру, перенесення житлових будинків, шкіл,

адміністративних споруд, інженерної інфраструктури та історичних будівель, що стало одним із найбільших проєктів міської трансформації у сучасній Європі.

Додатковим викликом стала необхідність врахування прав саамів — корінного народу Швеції. Території, на яких здійснюється видобуток і розвивається інфраструктура підприємства, частково перетинаються з районами традиційного оленярства. Будівництво нових доріг, розвиток залізничної інфраструктури та розширення промислових майданчиків можуть впливати на маршрути сезонної міграції північних оленів і, відповідно, на традиційний спосіб життя саамських громад. Таким чином компанія мала знайти баланс між економічним розвитком, потребами місцевого населення, захистом культурної спадщини та дотриманням прав корінних народів.

Управлінське рішення

Для вирішення цих викликів LKAB відмовилася від традиційного підходу, за якого взаємодія з громадами зводиться до реалізації окремих соціальних проєктів або благодійної допомоги. Натомість компанія сформувала систему довгострокового партнерства, у межах якої місцеві громади, муніципалітети, державні органи, представники саамських громад та інші стейкхолдери були залучені до процесу планування та реалізації рішень.

Компанія спільно з муніципалітетами Кіруни та Єлліваре розробила довгострокові програми трансформації територій, що охоплювали перенесення житлової забудови та громадських об'єктів, розвиток нової транспортної й комунальної інфраструктури, збереження історичної спадщини та підтримку місцевої економіки. Одночасно LKAB проводить постійний діалог із саамськими громадами щодо планування виробничої діяльності, оцінювання можливого впливу на традиційне оленярство та пошуку рішень, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків.

Таким чином взаємодія з громадами стала складовою корпоративної стратегії сталого розвитку та управління соціальними ризиками.

Основні інструменти реалізації

LKAB використовує комплекс управлінських інструментів, серед яких:

- системний діалог із місцевими громадами, муніципалітетами та іншими стейкхолдерами;
- консультації з представниками саамських громад щодо питань землекористування та маршрутів міграції північних оленів;
- оцінювання соціального та екологічного впливу виробничих проєктів;
- фінансування перенесення житлових кварталів, громадських будівель та об'єктів інженерної інфраструктури;
- збереження та переміщення об'єктів культурної й історичної спадщини;
- підтримка місцевої зайнятості, освіти та розвитку компетентностей;
- регулярне розкриття інформації про взаємодію зі стейкхолдерами у звітах зі сталого розвитку.

Практичне значення

Запроваджена модель дозволила LKAB реалізовувати довгострокові інвестиційні проєкти за умов високої соціальної відповідальності та підтримувати довіру місцевих громад. Залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень сприяло зниженню соціальних ризиків, підвищенню прозорості діяльності компанії та забезпеченню більш збалансованого врахування економічних, соціальних і культурних інтересів. Досвід LKAB демонструє, що ефективне управління відносинами з громадами є критично важливим чинником реалізації масштабних інфраструктурних та промислових проєктів.

Управлінський висновок

Кейс LKAB демонструє, що корпоративна соціальна відповідальність у взаємодії з місцевими громадами полягає не у фінансуванні окремих соціальних ініціатив, а у системному управлінні відносинами зі стейкхолдерами в умовах складних соціальних викликів. Інтеграція діалогу, прозорості, оцінювання соціального впливу та врахування

прав корінних народів у процес прийняття управлінських рішень дає змогу поєднувати економічний розвиток із довгостроковими інтересами територій, на яких працює компанія.

Матеріали для поглибленого вивчення

- LKAB. Annual and Sustainability Report.
- LKAB. Sustainability.
- LKAB. Kiruna Transformation.
- ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility (Community Involvement and Development).
- United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples (UNDRIP).
- OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector.

Запитання для аналізу кейсу

1. Які основні групи стейкхолдерів були залучені LKAB до процесу трансформації міст Кіруна та Мальмбергет?
2. Чому взаємодія із саамськими громадами є важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності компанії?
3. Які управлінські інструменти дозволили LKAB мінімізувати соціальні ризики реалізації масштабного інфраструктурного проекту?
4. Які принципи взаємодії з місцевими громадами можуть бути використані українськими підприємствами під час реалізації проєктів повоєнного відновлення?
5. Запропонуйте систему KPI для оцінювання ефективності взаємодії компанії з місцевими громадами.
6. Які ризики можуть виникнути для компанії у разі відсутності системного діалогу з місцевими громадами та корінними народами?

2.5. Корпоративна соціальна відповідальність у сфері екологічної відповідальності

Екологічна відповідальність є одним із ключових напрямів корпоративної соціальної відповідальності та невід'ємною складовою сучасної концепції сталого розвитку. Якщо раніше природоохоронна діяльність підприємств здебільшого асоціювалася з дотриманням вимог екологічного законодавства, контролем викидів і поводженням із відходами, то сьогодні вона розглядається як стратегічний напрям управління, що визначає довгострокову конкурентоспроможність організації, її інвестиційну привабливість, репутацію та здатність адаптуватися до глобальних екологічних викликів.

Відповідно до **ISO 26000: Guidance on Social Responsibility**, довкілля (The Environment) є одним із семи основних напрямів соціальної відповідальності організацій. Стандарт визначає, що відповідальна екологічна політика повинна ґрунтуватися на принципах запобігання забрудненню, сталого використання природних ресурсів, пом'якшення наслідків зміни клімату, збереження біорізноманіття та відновлення природних екосистем. При цьому екологічна відповідальність не обмежується виконанням законодавчих вимог, а передбачає інтеграцію екологічних аспектів у процес стратегічного планування, управління ризиками, виробництвом, закупівлями, логістикою, інноваційною діяльністю та корпоративним управлінням.

У міжнародній практиці екологічна відповідальність дедалі частіше реалізується через систему **Environmental Management**, яка передбачає системне управління екологічними аспектами діяльності організації. Основою такого підходу є міжнародний стандарт **ISO 14001: Environmental Management Systems**, який встановлює вимоги до створення, впровадження, моніторингу та безперервного вдосконалення системи екологічного менеджменту. На відміну від традиційного природоохоронного контролю, система екологічного менеджменту орієнтована на попередження негативного впливу на

довкілля, постійне підвищення екологічної результативності та інтеграцію екологічних цілей у загальну систему управління організацією.

Важливою особливістю сучасного екологічного менеджменту є використання **життєвого циклу продукції (Life Cycle Thinking)**. Відповідно до цього підходу екологічний вплив оцінюється не лише на етапі виробництва, а протягом усього життєвого циклу продукції — від видобування сировини, проектування, виробництва та транспортування до використання, ремонту, повторного застосування, перероблення й утилізації. Такий підхід безпосередньо пов'язаний із розвитком **циркулярної економіки (Circular Economy)**, яка спрямована на максимальне збереження цінності матеріалів і ресурсів, мінімізацію утворення відходів та скорочення використання первинної сировини.

Одним із найдинамічніших напрямів розвитку корпоративної екологічної відповідальності є **управління кліматичними ризиками**. Сучасні компанії дедалі частіше оцінюють не лише власний вплив на зміну клімату, а й фінансові ризики, які можуть виникати внаслідок кліматичних змін, посилення державного регулювання або трансформації ринків. Методичну основу для такого підходу формують рекомендації **Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)**, які передбачають розкриття інформації щодо корпоративного управління кліматичними ризиками, їхнього впливу на бізнес-модель, систем управління ризиками та відповідних показників ефективності.

Суттєво зросли й вимоги до корпоративної екологічної звітності. У країнах Європейського Союзу поступово запроваджується **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, відповідно до якої великі компанії зобов'язані розкривати інформацію про екологічні, соціальні та управлінські аспекти своєї діяльності. Практичне наповнення цих вимог визначають **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**, які встановлюють єдині підходи до розкриття інформації щодо зміни клімату, забруднення, водних ресурсів, біорізноманіття, використання природних ресурсів і циркулярної економіки.

Важливим інструментом оцінювання екологічної результативності є використання системи кількісних показників (**Environmental KPI**). Найпоширенішими серед них є обсяг викидів парникових газів відповідно до **GHG Protocol (Scope 1, Scope 2, Scope 3)**, енергоємність виробництва, частка використання енергії з відновлюваних джерел, інтенсивність використання водних ресурсів, рівень утворення та перероблення відходів, частка вторинної сировини у виробництві, показники рекультивації земель, а також індикатори впливу діяльності організації на біорізноманіття. Використання таких показників дає змогу не лише оцінювати екологічний вплив діяльності підприємства, а й аналізувати ефективність управлінських рішень, встановлювати цільові значення, здійснювати порівняльний аналіз та забезпечувати прозорість корпоративної звітності.

Особливого значення екологічна відповідальність набуває в умовах реалізації **Європейського зеленого курсу (European Green Deal)**, який визначає стратегічний курс Європейського Союзу на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Одним із практичних механізмів реалізації цієї політики є **Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)**, який передбачає врахування вуглецевої складової продукції, що імпортується до ЄС. Для українських підприємств, особливо експортоорієнтованих, це означає необхідність запровадження систем обліку викидів парникових газів, підвищення енергоефективності виробництва, декарбонізації технологічних процесів та вдосконалення корпоративної екологічної звітності. Таким чином екологічна відповідальність поступово перетворюється з добровільної складової корпоративної соціальної відповідальності на важливий фактор міжнародної конкурентоспроможності, доступу до ринків Європейського Союзу та залучення інвестицій.

Реалізація КСВ у сфері екологічної відповідальності

Ефективність екологічної відповідальності визначається не кількістю окремих

природоохоронних заходів чи екологічних проєктів, а рівнем інтеграції екологічних принципів у систему стратегічного управління організацією. Сучасні компанії переходять від моделі реагування на екологічні проблеми до моделі їх попередження, поєднуючи екологічний менеджмент, управління кліматичними ризиками, розвиток циркулярної економіки та прозору корпоративну звітність. Саме такий підхід дає змогу одночасно зменшувати негативний вплив на довкілля, підвищувати ефективність використання ресурсів, забезпечувати відповідність міжнародним вимогам і зміцнювати довіру інвесторів, партнерів, споживачів та інших стейкхолдерів.

Таблиця 4.8

Основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у сфері екологічної відповідальності

Управлінський напрям	Основні управлінські інструменти	Приклади KPI
Запобігання забрудненню навколишнього середовища	система екологічного менеджменту (ISO 14001); екологічний моніторинг; оцінювання екологічних ризиків; програми запобігання аваріям	кількість екологічних інцидентів; кількість випадків порушення природоохоронного законодавства; обсяг викидів забруднюючих речовин
Управління кліматичними ризиками та декарбонізація	облік викидів за GHG Protocol; кліматична стратегія; цілі зі скорочення викидів; використання відновлюваних джерел енергії; TCFD	викиди Scope 1, Scope 2, Scope 3; вуглецева інтенсивність продукції; частка енергії з ВДЕ; виконання кліматичних цілей
Рациональне використання природних ресурсів	програми енергоефективності; водний менеджмент; ресурсозбереження; повторне використання матеріалів	енергоємність виробництва; споживання води; матеріалоемність продукції; рівень повторного використання ресурсів
Управління відходами та розвиток циркулярної економіки	екодизайн; роздільне збирання; повторне використання; перероблення; програми мінімізації відходів	частка перероблених відходів; обсяг відходів, переданих на захоронення; частка вторинної сировини; коефіцієнт циркулярності матеріалів
Збереження біорізноманіття та відновлення екосистем	оцінювання впливу на біорізноманіття; рекультивація земель; природоохоронні програми; компенсаційні заходи	площа рекультивованих територій; кількість природоохоронних проєктів; показники відновлення екосистем
Екологічне корпоративне управління та звітність	екологічна політика; ESG-звітність; ESRS; незалежна верифікація екологічних даних; екологічний аудит	наявність сертифікованої системи ISO 14001; результати аудитів; рівень виконання екологічних KPI; ESG-рейтинги

Практичний кейс 3.6. Ørsted: стратегічна трансформація бізнес-моделі як приклад екологічної відповідальності

Передумови впровадження

До початку 2010-х років данська компанія Ørsted (колишня DONG Energy) була одним із найбільших виробників електроенергії з використанням вугілля, нафти та природного газу в Північній Європі. Посилення міжнародної кліматичної політики, розвиток низьковуглецевої економіки, зміна очікувань інвесторів і суспільства, а також необхідність забезпечення довгострокової конкурентоспроможності спонукали компанію переглянути власну бізнес-модель.

Керівництво компанії відмовилося розглядати екологічні вимоги виключно як фактор додаткових витрат. Натомість екологічна відповідальність була визначена одним із ключових напрямів корпоративної стратегії та основою майбутнього розвитку компанії.

Управлінське рішення

Ørsted реалізувала масштабну програму стратегічної трансформації, спрямовану на поступову відмову від викопного палива та розвиток відновлюваної енергетики. У межах цієї стратегії компанія здійснила дивестиції в нафтогазові активи, інвестувала значні ресурси у будівництво офшорних вітрових електростанцій, модернізувала виробничі потужності та інтегрувала кліматичні цілі у систему корпоративного управління.

Екологічна відповідальність стала не окремим напрямом діяльності, а складовою процесів стратегічного планування, інвестиційної політики, управління ризиками, корпоративної звітності та оцінювання результативності менеджменту.

Основні інструменти реалізації

Ørsted використовує комплекс взаємопов'язаних управлінських інструментів, серед яких:

- корпоративна кліматична стратегія із довгостроковими цілями декарбонізації;
- система екологічного менеджменту відповідно до вимог ISO 14001;
- оцінювання кліматичних ризиків відповідно до рекомендацій TCFD;
- облік та моніторинг викидів парникових газів за методологією GHG Protocol;
- масштабні інвестиції у відновлювані джерела енергії;
- регулярне розкриття екологічної інформації відповідно до міжнародних стандартів корпоративної звітності;
- інтеграція екологічних KPI у систему стратегічного управління та оцінювання діяльності компанії.

Практичне значення

Стратегічна трансформація дозволила Ørsted суттєво скоротити інтенсивність викидів парникових газів, посісти провідні позиції на світовому ринку офшорної вітрової енергетики та зміцнити довіру інвесторів. Компанія регулярно входить до міжнародних рейтингів найбільш сталих підприємств світу, а її досвід розглядається як один із найуспішніших прикладів переходу від традиційної енергетики до низьковуглецевої бізнес-моделі.

Управлінський висновок

Досвід Ørsted демонструє, що сучасна екологічна відповідальність полягає не лише у скороченні негативного впливу на довкілля, а й у стратегічній трансформації всієї бізнес-моделі організації. Інтеграція екологічних цілей у корпоративну стратегію, систему управління ризиками, інвестиційне планування та оцінювання результативності менеджменту дає змогу поєднати екологічні, економічні та соціальні цілі сталого розвитку. Саме такий підхід сьогодні розглядається як один із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Матеріали для поглибленого вивчення

Для аналізу практик екологічної відповідальності та стратегічної трансформації бізнес-моделі доцільно опрацювати такі документи:

- ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility (розділ *The Environment*);
- **ISO 14001:2015 Environmental Management Systems — Requirements with guidance for use*;
- GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard;
- Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD);
- European Sustainability Reporting Standards (ESRS E1–E5);
- Ørsted Annual Report;
- Ørsted Sustainability Report;
- Ørsted Sustainability – Climate Action and Biodiversity.

Запитання для аналізу кейсу

1. Чому керівництво Ørsted розглядало екологічну відповідальність як стратегічний фактор розвитку компанії, а не лише як виконання вимог природоохоронного законодавства?

2. Які управлінські рішення забезпечили трансформацію бізнес-моделі Ørsted від традиційної енергетики до відновлюваних джерел енергії?

3. Яку роль у реалізації екологічної стратегії компанії відіграють ISO 14001, GHG Protocol та рекомендації TCFD?

4. Які екологічні KPI доцільно використовувати для оцінювання результативності корпоративної екологічної політики?

5. Яким чином вимоги European Green Deal, CSRD, ESRS і CBAM впливають на стратегічні рішення міжнародних компаній?

6. Які елементи досвіду Ørsted можуть бути адаптовані українськими підприємствами, а які потребують значних фінансових або технологічних ресурсів?

2.6. Корпоративне управління.

Ефективна реалізація корпоративної соціальної відповідальності неможлива без належної системи корпоративного управління. Саме вона визначає, яким чином у компанії приймаються стратегічні рішення, розподіляються повноваження між органами управління, забезпечується контроль за діяльністю менеджменту та враховуються інтереси різних груп стейкхолдерів. Якщо корпоративна соціальна відповідальність відповідає на питання *«за що компанія несе відповідальність?»*, то корпоративне управління визначає *«як саме ця відповідальність реалізується на практиці»*.

У сучасній управлінській науці корпоративне управління (corporate governance) розглядається як система взаємовідносин між акціонерами, радою директорів (наглядовою радою), виконавчим менеджментом та іншими заінтересованими сторонами, яка забезпечує ефективне функціонування організації, її підзвітність, прозорість і довгострокову стійкість. Відповідно до **Принципів корпоративного управління G20/OECD (2023)**, корпоративне управління створює основу для формування довіри між компанією та її стейкхолдерами, сприяє ефективному використанню ресурсів, зменшенню управлінських ризиків та підвищенню інвестиційної привабливості організації.

Традиційно корпоративне управління асоціювалося насамперед із захистом прав акціонерів та забезпеченням фінансової ефективності компанії. Проте сучасна концепція значно ширша. Сьогодні корпоративне управління охоплює не лише економічні результати діяльності, а й питання корпоративної етики, управління ризиками, антикорупційної політики, дотримання прав людини, взаємодії зі стейкхолдерами, забезпечення прозорості діяльності та відповідального прийняття управлінських рішень. Саме тому воно є одним із ключових механізмів реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Основою сучасного корпоративного управління є низка принципів, дотримання яких забезпечує ефективність діяльності організації. До них належать підзвітність (accountability), прозорість (transparency), відповідальність (responsibility), справедливість (fairness) та доброчесність (integrity). Принцип підзвітності передбачає чіткий розподіл відповідальності між органами управління та регулярне звітування про результати діяльності. Прозорість означає своєчасне та достовірне розкриття фінансової й нефінансової інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень інвесторами, партнерами, працівниками та іншими стейкхолдерами. Справедливість передбачає рівне ставлення до всіх акціонерів і повагу до законних інтересів інших заінтересованих сторін. Принцип доброчесності реалізується через формування корпоративної культури, заснованої на етичних стандартах, дотриманні законодавства та нетерпимості до корупції.

Центральне місце в системі корпоративного управління посідає рада директорів (або наглядова рада), яка здійснює стратегічне керівництво компанією та контроль за діяльністю виконавчого менеджменту. До її основних функцій належать визначення стратегічних напрямів розвитку, затвердження корпоративної політики, контроль за управлінням ризиками, моніторинг фінансових результатів, оцінювання діяльності керівництва та забезпечення належного врахування інтересів стейкхолдерів. Для більш ефективного виконання своїх функцій при раді директорів створюються спеціалізовані комітети, зокрема комітети з аудиту, ризиків, винагород, призначень, сталого розвитку та корпоративного управління.

Важливою складовою корпоративного управління є система внутрішнього контролю та управління ризиками. Її завдання полягає не лише у виявленні фінансових загроз, а й у своєчасній ідентифікації екологічних, соціальних, репутаційних, правових та операційних ризиків. У сучасних компаніях ризик-менеджмент інтегрується у процес стратегічного планування, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати стійкість організації до зовнішніх викликів.

Невід'ємним елементом корпоративного управління є корпоративна етика та комплаєнс. Корпоративні кодекси поведінки визначають стандарти професійної діяльності працівників, принципи взаємодії з партнерами, постачальниками, органами влади та суспільством. Системи комплаєнсу забезпечують контроль за дотриманням законодавства, внутрішніх політик та міжнародних стандартів, а також запобігають проявам шахрайства, корупції, конфлікту інтересів та інших порушень. У багатьох міжнародних компаніях діють механізми конфіденційного повідомлення про порушення (whistleblowing), які дозволяють працівникам повідомляти про неетичну поведінку без ризику переслідування.

Одним із важливих напрямів розвитку сучасного корпоративного управління є інтеграція взаємодії зі стейкхолдерами у процес прийняття управлінських рішень. Якщо раніше корпоративне управління було переважно орієнтоване на інтереси акціонерів, то сьогодні компанії дедалі більше враховують очікування працівників, клієнтів, інвесторів, місцевих громад, постачальників, державних органів та громадських організацій. Регулярний діалог із заінтересованими сторонами дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, підвищувати якість управлінських рішень і формувати довгострокові партнерські відносини.

Розвиток корпоративного управління тісно пов'язаний із поширенням міжнародних стандартів відповідального ведення бізнесу. Значний вплив на сучасні підходи мають Принципи корпоративного управління G20/OECD, Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідального ведення бізнесу (OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct), Десять принципів Глобального договору ООН (UN Global Compact), а також міжнародні стандарти систем управління, зокрема ISO 37001 «Системи управління щодо протидії корупції». Їх застосування сприяє формуванню єдиних підходів до забезпечення прозорості, доброчесності та підзвітності діяльності компаній у глобальному середовищі.

Таким чином, корпоративне управління є не лише організаційною основою функціонування компанії, а й ключовим механізмом реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Саме через ефективну систему управління забезпечуються дотримання етичних принципів, захист інтересів стейкхолдерів, управління ризиками, підзвітність менеджменту та досягнення довгострокових стратегічних цілей. У сучасних умовах корпоративне управління дедалі більше інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, створюючи основу для переходу від традиційної корпоративної соціальної відповідальності до комплексного підходу ESG.

Корпоративне управління забезпечує практичну реалізацію принципів корпоративної соціальної відповідальності через систему стратегічного керівництва, підзвітності, управління ризиками та взаємодії зі стейкхолдерами. Воно створює організаційні умови для прийняття етичних і прозорих управлінських рішень, підвищує рівень довіри до компанії та сприяє її довгостроковій стійкості. Саме тому ефективне корпоративне управління розглядається як необхідна передумова відповідального ведення бізнесу і водночас формує концептуальний перехід до сучасної моделі ESG, у якій компонент **Governance** виступає одним із трьох взаємопов'язаних складників сталого розвитку.

Таблиця 4.9

Основні напрями реалізації корпоративного управління в системі корпоративної соціальної відповідальності

Напрямок корпоративного управління	Основні інструменти	Практичне значення
Стратегічне управління	Рада директорів, корпоративна стратегія, стратегічний контроль	Забезпечення довгострокового розвитку компанії
Підзвітність і прозорість	Фінансова та нефінансова звітність, незалежний аудит, розкриття інформації	Підвищення довіри інвесторів і стейкхолдерів
Управління ризиками	Enterprise Risk Management, внутрішній контроль, аудит	Попередження фінансових, екологічних, соціальних та репутаційних ризиків
Корпоративна етика та комплаєнс	Кодекс етики, антикорупційна політика, механізми повідомлення про порушення, ISO 37001	Формування культури доброчесності та дотримання законодавства
Взаємодія зі стейкхолдерами	Консультації, громадські слухання, stakeholder engagement, механізми зворотного зв'язку	Узгодження корпоративних рішень з очікуваннями заінтересованих сторін
Контроль діяльності менеджменту	Комітети ради директорів, система оцінювання діяльності керівництва, політика винагород	Підвищення ефективності управління та відповідальності керівництва
Стале корпоративне управління	Інтеграція принципів CSR у корпоративні політики, контроль реалізації програм відповідальності	Забезпечення довгострокової стійкості та відповідального розвитку організації

Джерело: узагальнено автором на основі G20/OECD Principles of Corporate Governance (2023), OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct (2023), ISO 37001:2016, UN Global Compact.

Практичний кейс 3.7. ВНР (колишня ВНР Billiton): трансформація корпоративного управління після корпоративних криз

Передумови

ВНР є однією з найбільших гірничодобувних компаній світу, діяльність якої охоплює видобуток залізної руди, міді, вугілля, нікелю та інших стратегічно важливих ресурсів. У 2015 році аварія на хвостосховищі Samarco в Бразилії, а у 2020 році руйнування священних печер Juukan Gorge в Австралії спричинили масштабну критику компанії з боку інвесторів, органів влади, місцевих громад та міжнародної спільноти. Події продемонстрували, що наявність програм корпоративної соціальної відповідальності не гарантує ефективного управління ризиками та належного врахування інтересів стейкхолдерів.

Для ВНР ці кризи стали поштовхом до комплексного перегляду системи корпоративного управління, спрямованого на підвищення прозорості, підзвітності та якості управлінських рішень.

Управлінське рішення

Після кризових подій компанія здійснила комплексну трансформацію системи корпоративного управління.

Насамперед було посилено роль Ради директорів як органу стратегічного нагляду. У межах корпоративної структури чітко розподілено повноваження між комітетами Ради директорів, зокрема Комітетом з ризиків та аудиту (Risk and Audit Committee), Комітетом зі сталого розвитку (Sustainability Committee), Комітетом з призначень і корпоративного управління (Nomination and Governance Committee) та Комітетом з персоналу і винагород (People and Remuneration Committee).

Одночасно компанія переглянула систему корпоративних стандартів (Global Standards), посилила механізми управління ризиками, удосконалила процедури

взаємодії зі стейкхолдерами, інтегрувала питання сталого розвитку до процесу прийняття стратегічних рішень та підвищила рівень контролю за виконанням корпоративних політик на всіх виробничих майданчиках.

Основні інструменти реалізації

Основними інструментами реалізації реформи корпоративного управління стали:

- посилення ролі незалежної Ради директорів та її комітетів у стратегічному нагляді;
- інтегрована система корпоративного управління ризиками (Enterprise Risk Management);
- корпоративні стандарти (Global Standards), що встановлюють єдині вимоги щодо безпеки праці, екологічного менеджменту, прав людини, взаємодії з громадами та управління хвостосховищами;
- Кодекс ділової поведінки (Code of Conduct) та система корпоративного комплаєнсу;
- регулярна оцінка ефективності роботи Ради директорів і її комітетів;
- інтеграція взаємодії зі стейкхолдерами до процесів стратегічного управління та управління ризиками;
- прив'язка системи винагороди керівників до досягнення показників безпеки, сталого розвитку та довгострокового створення цінності.

Практичне значення

Досвід BHP демонструє, що ефективне корпоративне управління є не лише механізмом контролю діяльності менеджменту, а й інструментом забезпечення організаційної стійкості. Після криз компанія змінила підхід до прийняття управлінських рішень, зробивши управління ризиками, взаємодію зі стейкхолдерами та питання сталого розвитку невід'ємною складовою роботи Ради директорів.

Практика BHP підтверджує, що корпоративне управління має охоплювати не лише фінансові результати діяльності, а й екологічні, соціальні та репутаційні ризики, які безпосередньо впливають на довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Управлінський висновок

Кейс BHP засвідчує, що корпоративне управління є стратегічною основою реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Саме через ефективну роботу Ради директорів, систему управління ризиками, механізми підзвітності, корпоративної етики та взаємодії зі стейкхолдерами організація здатна своєчасно реагувати на кризові ситуації, відновлювати довіру та забезпечувати довгострокову стійкість. Для сучасних організацій корпоративне управління виступає не формальною вимогою, а ключовим інструментом відповідального менеджменту.

Матеріали для поглибленого вивчення

- BHP. **Annual Report 2024**. Corporate Governance. https://www.bhp.com/-/media/Documents/Investors/Annual-Reports/2024/240827_bhpannualreport2024
- BHP. **Corporate Governance**. <https://www.bhp.com/about/corporate-governance>
- BHP. **Global Standards**. <https://www.bhp.com/about/operating-with-integrity>
- OECD. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD Publishing, 2023. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>
- OECD. **OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct**. Paris: OECD Publishing, 2023. <https://www.oecd.org/investment/mne/>

Запитання для аналізу кейсу

1. Які події стали передумовою трансформації системи корпоративного управління в компанії BHP?
2. Які управлінські рішення були реалізовані компанією для посилення підзвітності та контролю?
3. Які інструменти корпоративного управління використовує BHP для управління ризиками та взаємодії зі стейкхолдерами?
4. Чому ефективне корпоративне управління є важливою передумовою реалізації

корпоративної соціальної відповідальності?

5. Які елементи моделі корпоративного управління ВНР можуть бути адаптовані українськими компаніями для підвищення прозорості та стійкості своєї діяльності?

3. Сучасні виклики та проблеми корпоративної соціальної відповідальності

3.1. Декларативна корпоративна соціальна відповідальність: сутність, прояви та ризики

Протягом останніх двох десятиліть корпоративна соціальна відповідальність стала важливим елементом корпоративного управління, стратегічних комунікацій та нефінансової звітності. Водночас зростання уваги до соціальних та екологічних аспектів діяльності компаній супроводжувалося поширенням випадків, коли відповідальність декларувалася без належного підтвердження реальними практиками.

Масштаби цієї проблеми підтверджуються результатами дослідження Європейської Комісії, проведеного у 2020 році. Воно показало, що **53 % екологічних заяв**, які використовувалися компаніями на ринку Європейського Союзу, були нечіткими, оманливими або необґрунтованими, а **40 %** взагалі не мали належного доказового підтвердження (https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/green-claims_en?prefLang=sk&utm_source). Крім того, близько половини екологічних маркувань, що використовувалися на ринку ЄС, не забезпечували належної системи перевірки. Саме ці результати стали одним із підґрунтів для розроблення нового європейського законодавства, спрямованого на протидію greenwashing та іншим формам недостовірних корпоративних заяв.

Унаслідок цього корпоративна соціальна відповідальність у окремих випадках ризикує виконувати переважно репутаційну та комунікаційну функцію без належного управлінського наповнення. Саме проблема невідповідності між публічними заявами компанії та її реальною практикою сьогодні є предметом активних міжнародних досліджень. Зокрема, систематичний огляд 111 емпіричних досліджень, присвячених вимірюванню greenwashing, засвідчує, що одним із центральних напрямів сучасної науки стало вивчення розриву між корпоративними деклараціями та фактичними результатами діяльності організацій (Lublóy, Keresztúri & Berlinger, 2025).

Для опису цього явища у сучасній науковій літературі дедалі частіше використовуються поняття **substantive CSR** та **symbolic CSR** (Schons & Steinmeier, 2016; Nejati & Shafaei, 2023). **Substantive CSR** характеризує змістовне впровадження принципів соціальної відповідальності, коли вони інтегруються у систему корпоративного управління, впливають на прийняття управлінських рішень і визначають повсякденну діяльність організації. Натомість **symbolic CSR** описує ситуацію, коли компанія переважно демонструє відповідність суспільним очікуванням через комунікацію, окремі соціальні ініціативи або декларації, не забезпечуючи відповідних системних змін. Саме тому в межах цієї лекції використовуватимуться терміни «**змістовна (реальна) КСВ**» та «**декларативна КСВ**».

Декларативна КСВ може бути зумовлена різними чинниками. В одних випадках вона є наслідком недостатнього розуміння принципів соціальної відповідальності або ототожнення КСВ виключно з благодійністю чи окремими соціальними проектами. В інших — прагненням швидко сформувати позитивний імідж організації, відповідати очікуванням інвесторів, споживачів чи інших заінтересованих сторін без суттєвої трансформації внутрішніх процесів. Незалежно від причин, результатом такого підходу стає розрив між публічними заявами компанії та її реальною діяльністю.

До найпоширеніших проявів декларативної КСВ належать:

- реалізація окремих благодійних або соціальних проектів без інтеграції соціальної відповідальності у бізнес-стратегію;
- концентрація на іміджевих заходах замість системного управління соціальними та екологічними впливами;

- прийняття кодексів, політик або декларацій без створення механізмів їх практичного впровадження;
- висвітлення лише позитивних аспектів діяльності із замовчуванням суттєвих соціальних чи екологічних проблем;
- використання міжнародних принципів, логотипів або Цілей сталого розвитку як елементів корпоративного брендингу без підтвердження їх реального впровадження;
- відсутність вимірюваних результатів, системи моніторингу, оцінювання ефективності та незалежного підтвердження результатів діяльності.

На відміну від декларативного підходу, змістовна КСВ передбачає інтеграцію принципів соціальної відповідальності в усі ключові процеси діяльності організації. Саме таке розуміння закладене у **ISO 26000**, відповідно до якого соціальна відповідальність означає відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля, що реалізується через прозору й етичну поведінку, інтегровану в діяльність організації та її взаємовідносини із заінтересованими сторонами. Водночас **Керівні принципи ОЕСР для відповідального ведення бізнесу** (OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct) акцентують увагу на необхідності систематичного виявлення, запобігання, мінімізації та усунення негативних впливів діяльності компанії із застосуванням процедур належної обачності (*due diligence*). Таким чином, міжнародні стандарти розглядають соціальну відповідальність не як окремий напрям корпоративної комунікації, а як складову системи управління організацією.

Декларативна КСВ створює ризики як для самої організації, так і для її заінтересованих сторін. Насамперед ідеться про втрату довіри у разі виявлення невідповідності між публічними заявами та реальною практикою, репутаційні втрати, зниження інвестиційної привабливості та посилення правових ризиків у зв'язку з розвитком законодавства щодо достовірності корпоративних заяв. Емпіричні дослідження підтверджують, що заінтересовані сторони позитивно реагують насамперед на змістовні практики КСВ. Так, дослідження Nejati та Shafaei (2023), проведене серед 317 працівників австралійських організацій, показало, що саме **substantive CSR** статистично значуще підвищує афективну прихильність працівників до організації, тоді як **symbolic CSR** такого ефекту не демонструє. Це свідчить, що довгострокова довіра формується не завдяки деклараціям, а завдяки реальним змінам у діяльності компанії.

Одним із наслідків поширення декларативної КСВ стало формування різних маніпулятивних практик корпоративної комунікації, найбільш відомими серед яких є **greenwashing**, **social washing** та **bluewashing**.

3.2. Greenwashing, Social Washing, Bluewashing та інші форми маніпулятивних практик

Декларативна корпоративна соціальна відповідальність може проявлятися у різних формах залежно від того, який аспект діяльності організації використовується для формування позитивного іміджу. Якщо компанія перебільшує або без достатніх підстав декларує свої екологічні досягнення, говорять про **greenwashing**. Якщо маніпулятивні практики стосуються соціальної відповідальності, умов праці, прав людини чи взаємодії з громадами — використовують поняття **social washing**. У випадках, коли організація використовує авторитет міжнародних інституцій або глобальних ініціатив сталого розвитку без реального дотримання задекларованих принципів, йдеться про **bluewashing**.

Попри різні назви, усі ці практики мають спільну природу. Вони виникають тоді, коли комунікація про відповідальність починає випереджати реальні зміни у діяльності організації. Основною метою таких практик є формування позитивного сприйняття компанії серед споживачів, інвесторів, партнерів чи інших заінтересованих сторін без

відповідного підтвердження заявлених характеристик або результатів.

Найбільш поширеною та найбільш дослідженою формою декларативної соціальної відповідальності є **greenwashing**.

Термін *greenwashing* використовується для позначення практики, за якої організація створює перебільшене або неправдиве враження про екологічність своєї продукції, послуг чи діяльності. Такі практики можуть проявлятися у використанні нечітких тверджень («екологічний», «зелений», «безпечний для довкілля»), необґрунтованих заяв про скорочення негативного впливу на навколишнє середовище, застосуванні псевдоекологічних символів або посиланні на сертифікацію, яка фактично відсутня чи не підтверджує заявлених характеристик.

Поширення *greenwashing* стало настільки масштабним, що Європейська Комісія визнала його однією з ключових проблем сучасного споживчого ринку. За результатами перевірки екологічних тверджень, проведеної у країнах ЄС, було встановлено, що **53,3 % екологічних заяв містили нечітку, оманливу або недостатньо обґрунтовану інформацію, а у 40 % випадків компанії взагалі не надали доказів на підтвердження своїх тверджень**. Саме ці результати стали одним із аргументів для посилення європейського законодавства щодо захисту споживачів від необґрунтованих екологічних заяв.

Greenwashing може проявлятися практично в будь-якій галузі економіки.

Кейс 1. Косметична продукція: Truly Organic (США)

Заява компанії. Косметична продукція (шампуні, кондиționери, лосьйони) реалізовувалася під твердженнями «100 % Organic», «Certified Organic», «Vegan».

Що встановив регулятор. Федеральна торгова комісія США (FTC) встановила, що продукція не мала заявленої органічної сертифікації, окремі товари містили синтетичні компоненти, а частина продукції, яка позиціонувалася як веганська, містила інгредієнти тваринного походження.

Наслідки. Компанія погодилася сплатити 1,76 млн дол. США та припинити використання непідтверджених маркетингових тверджень.

Джерело: Federal Trade Commission. *Truly Organic? FTC Says "No"*. <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2019/09/truly-organic-ftc-says-no-alleges-retailer-misled-consumers-about-its-products>

Кейс 2. Інтернет-ритейл: Zalando (Європейський Союз)

Заява компанії. На онлайн-платформі Zalando окремі товари позначалися спеціальними символами («листок», «дерево») та маркувалися як «**Sustainability**», що створювало у споживачів враження про їхні екологічні або етичні переваги.

Що встановив регулятор. У ході спільної перевірки, проведеної мережею органів захисту прав споживачів ЄС (Consumer Protection Cooperation Network, CPC Network) під координацією Європейської Комісії, було встановлено, що такі позначки та формулювання могли вводити споживачів в оману, оскільки не містили достатньо конкретної інформації про екологічні характеристики товарів. Регулятори також звернули увагу на використання загального терміна «**sustainability**» без належного обґрунтування та на відсутність чітких критеріїв, за якими товари потрапляли до цієї категорії.

Наслідки. Zalando зобов'язалася вилучити позначку «**Sustainability**», прибрати екологічні символи (зокрема зображення листка та дерева), відмовитися від використання загальних тверджень про сталість без їх конкретизації, а також надавати споживачам перевірювану інформацію про характеристики товарів (наприклад, частку перероблених матеріалів у складі продукції). Виконання цих зобов'язань перебуває під контролем мережі CPC.

Джерело: European Commission. *Consumer protection: misleading sustainability claims disappear from Zalando website*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_1101

Кейс 3. Харчова промисловість: Danish Crown (Данія)

Заява компанії. Найбільший європейський виробник свинини **Danish Crown** використовував на упаковці продукції позначення «**Climate Controlled Pork**» («Кліматично контрольована свинина») та поширював рекламне повідомлення «**Pork is more climate-friendly than you think**» («Свинина більш дружня до клімату, ніж ви думаєте»).

Що встановив суд. У 2024 році Західний апеляційний суд Данії (Vestre Landsret) встановив, що використання позначення «**Climate Controlled Pork**» порушувало вимоги законодавства про маркетинг, оскільки створювало у споживачів враження про існування незалежної системи екологічного контролю або сертифікації, хоча фактично такої системи не існувало. Водночас суд дійшов висновку, що рекламне твердження «**Pork is more climate-friendly than you think**» у конкретних обставинах справи не було достатньо доведене як оманливе.

Наслідки. Після розгляду справи Danish Crown погодилася припинити використання обох маркетингових тверджень та визнала, що під час їх використання не були дотримані вимоги законодавства про маркетинг. Компанія також погодилася не застосовувати ці твердження у своїй подальшій маркетинговій діяльності.

Джерело:

Vestre Landsret. *Dom i sag om "greenwashing"* (<https://www.domstol.dk/vestrelandsret/aktuelt/2024/3/dom-i-sag-om-greenwashing>).

Danish Crown. *Danish Crown responds affirmatively in the Supreme Court case* (<https://www.danishcrown.com/global/contact/media-and-news/news/danish-crown-responds-affirmatively-in-the-supreme-court-case>).

Social washing: сутність та прояви

Якщо **greenwashing** пов'язаний із перебільшенням або неправдивими заявами щодо екологічної відповідальності, то **social washing** стосується соціального виміру діяльності організації. Під social washing розуміють практику, за якої компанія формує образ соціально відповідальної організації шляхом активного висвітлення окремих соціальних ініціатив або декларування високих стандартів у сфері прав людини, трудових відносин, різноманіття, інклюзії, добробуту працівників чи підтримки громад, тоді як її фактична діяльність не відповідає цим заявам або суперечить їм.

На відміну від greenwashing, поняття **social washing** поки що не має широкого нормативно-правового закріплення. Воно переважно використовується в науковій літературі для позначення ситуацій, коли соціальна відповідальність стає інструментом репутаційного менеджменту без належного підтвердження реальними змінами в діяльності організації. Найчастіше social washing проявляється у випадках, коли компанія публічно декларує дотримання високих соціальних стандартів, однак незалежні перевірки, судові рішення або офіційні розслідування виявляють істотний розрив між корпоративними заявами та фактичною практикою.

Найбільш поширеними проявами social washing є:

- декларування дотримання прав людини за наявності порушень у діяльності компанії або її постачальників;
- заяви про безпечні та справедливі умови праці, які не підтверджуються результатами перевірок;
- позиціонування організації як роботодавця, що піклується про добробут працівників, попри системні проблеми з оплатою праці, охороною праці або свободою об'єднання;
- активне висвітлення окремих благодійних чи соціальних проектів для формування позитивного іміджу за одночасного ігнорування суттєвих соціальних ризиків основної діяльності.

Особливістю social washing є те, що компанії нерідко реалізують окремі соціальні

ініціативи або інвестують у благодійні програми. Проте наявність таких проєктів сама по собі не свідчить про високий рівень соціальної відповідальності. Якщо комунікація про соціальні досягнення використовується для приховування системних проблем у сфері трудових прав, умов праці чи прав людини, виникає розрив між декларованою та реальною соціальною відповідальністю, який і становить сутність social washing.

Подібні практики можуть призводити до втрати довіри з боку працівників, споживачів, інвесторів і партнерів, а також підвищують ризик судових спорів, регуляторних санкцій та репутаційних втрат. Саме тому дедалі більшого значення набувають незалежний аудит ланцюгів постачання, механізми належної перевірки (human rights due diligence), нефінансова звітність та зовнішня верифікація корпоративних соціальних заяв.

Кейс 1. Легка промисловість: Boohoo (Велика Британія)

Заява компанії. Boohoo декларувала дотримання високих етичних стандартів у ланцюгах постачання, відповідальне ставлення до працівників і контроль за умовами праці на підприємствах-постачальниках.

Що встановило незалежне розслідування. У 2020 році компанія замовила незалежне розслідування під керівництвом юристки Alison Levitt KC. У звіті було встановлено серйозні недоліки у системі контролю за постачальниками, зокрема випадки виплати заробітної плати нижче встановленого мінімуму, неналежні умови праці та недостатній нагляд за дотриманням трудових стандартів. Розслідування дійшло висновку, що хоча рада директорів не була безпосередньо обізнана про всі порушення, компанія тривалий час не забезпечувала належного контролю за власним ланцюгом постачання.

Наслідки. Boohoo розробила програму **Agenda for Change**, спрямовану на реформування системи закупівель, посилення контролю за постачальниками та підвищення прозорості ланцюгів постачання.

Джерело: Alison Levitt KC. *Independent Review into Boohoo Group PLC's Leicester Supply Chain*. <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/independent-review-into-the-boohoo-group-plcs-leicester-supply-chain/>

Кейс 2. Електронна комерція: Amazon (США)

Заява компанії. Amazon систематично декларує пріоритетність безпеки працівників, розвитку культури охорони праці та турботи про добробут персоналу.

Що встановив регулятор. У 2022–2023 роках Управління з охорони праці США (Occupational Safety and Health Administration, OSHA) провело серію перевірок складських комплексів Amazon. За результатами інспекцій було встановлено порушення вимог щодо обліку виробничого травматизму, а також виявлено ергономічні ризики, які створювали загрозу виникнення професійних захворювань і травм працівників. OSHA дійшла висновку, що окремі виробничі процеси були організовані таким чином, що пріоритет швидкості виконання операцій переважав над вимогами безпеки праці.

Наслідки. OSHA видала компанії приписи щодо усунення порушень та застосувала адміністративні санкції. Amazon оскаржила окремі висновки регулятора, водночас заявивши про подальші інвестиції у вдосконалення системи охорони праці.

Джерело: U.S. Department of Labor. Occupational Safety and Health Administration (OSHA).

URL:

- <https://www.osha.gov/news/newsreleases/osha-national-news-release/20230118>
- <https://www.osha.gov/news/newsreleases/osha-national-news-release/20221216>

Кейс 3. Fast fashion: SHEIN (Франція / OECD)

Заява компанії. SHEIN позиціонує себе як соціально відповідальну компанію, яка дотримується принципів відповідального ведення бізнесу, поваги до прав людини,

етичних стандартів у ланцюгах постачання та здійснює належну перевірку (due diligence) своїх постачальників.

Що встановила процедура OECD. У 2023 році двоє депутатів Національних зборів Франції звернулися до Французького національного контактного пункту (National Contact Point, NCP) Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) зі скаргою щодо діяльності SHEIN. Скарга стосувалася можливого недотримання Керівних принципів OECD для багатонаціональних підприємств у частині розкриття інформації, поваги до прав людини, трудових відносин, інтересів споживачів, а також належної перевірки (due diligence) у ланцюгах постачання. Після проведення процедури розгляду, включаючи медіацію між сторонами, Французький NCP у фінальній заяві дійшов висновку, що компанія **не дотрималася низки положень Керівних принципів OECD** щодо відповідального ведення бізнесу. Серед основних зауважень були недостатня прозорість, обмежене розкриття інформації про діяльність компанії, недостатньо розвинена система належної перевірки ризиків у ланцюгах постачання та невідповідність окремих корпоративних політик рекомендаціям OECD.

Наслідки. Французький NCP рекомендував SHEIN переглянути корпоративну політику та бізнес-модель відповідно до Керівних принципів OECD, посилити систему належної перевірки ризиків, розширити розкриття інформації щодо відповідального ведення бізнесу, удосконалити екологічну та соціальну політику, а також забезпечити більшу прозорість корпоративного управління. NCP повідомив про намір здійснити подальший моніторинг виконання цих рекомендацій.

Джерело: OECD National Contact Point (France). *Two French MPs & SHEIN – Final Statement*.

URL: <https://www.oecd.org/en/networks/national-contact-points-for-responsible-business-conduct/database/fr0037.html>

Bluewashing: використання авторитету міжнародних організацій як інструменту репутаційного позиціонування

Поширення концепції корпоративної соціальної відповідальності та глобальних ініціатив зі сталого розвитку сприяло активнішому залученню бізнесу до міжнародних програм, спрямованих на просування принципів відповідального ведення бізнесу. Однією з найвідоміших таких ініціатив став **United Nations Global Compact (Глобальний договір ООН)**, започаткований у 2000 році. Його учасники добровільно зобов'язуються підтримувати десять принципів у сферах прав людини, трудових відносин, охорони довкілля та протидії корупції.

Разом із поширенням Global Compact у науковій літературі та професійному середовищі почав використовуватися термін **bluewashing**. Він походить від синього кольору прапора Організації Об'єднаних Націй і використовується для позначення ситуацій, коли компанія використовує зв'язок із міжнародними ініціативами ООН переважно як інструмент формування позитивної репутації без належного виконання задекларованих принципів. Уже на початку функціонування Global Compact окремі дослідники та громадські організації звертали увагу на ризик того, що добровільний характер ініціативи може спонукати окремі компанії використовувати авторитет Організації Об'єднаних Націй для покращення власного іміджу без здійснення реальних організаційних змін. Саме ці застереження стали підґрунтям для появи поняття **bluewashing**.

Bluewashing можна визначити як практику, за якої організація використовує свою участь у міжнародних ініціативах, насамперед у United Nations Global Compact, або публічно декларує підтримку принципів Організації Об'єднаних Націй чи Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs) переважно для формування позитивного іміджу, тоді як її фактична діяльність не відповідає задекларованим зобов'язанням або не супроводжується належними практичними змінами.

На відміну від **greenwashing**, який пов'язаний із перебільшенням екологічних характеристик продукції чи діяльності, та **social washing**, що стосується неправдивого або перебільшеного позиціонування компанії як соціально відповідальної, **bluewashing** характеризується використанням авторитету міжнародних організацій як джерела репутаційної легітимності. У цьому випадку предметом маніпуляції є не окремі екологічні чи соціальні результати, а саме асоціація компанії з принципами та цінностями Організації Об'єднаних Націй.

Найпоширенішими проявами bluewashing є:

- використання участі у United Nations Global Compact як підтвердження високого рівня корпоративної відповідальності без належної реалізації його принципів;
- акцентування уваги на підтримці Цілей сталого розвитку без інтеграції їх у бізнес-модель або систему корпоративного управління;
- використання символіки, логотипів або авторитету міжнародних організацій у комунікаційних матеріалах для підвищення довіри до компанії;
- декларативне посилення на міжнародні стандарти без регулярного звітування про результати їх реалізації;
- використання членства у міжнародних ініціативах переважно як елемента корпоративного брендингу.

Водночас важливо розмежовувати **участь у міжнародних ініціативах** та **bluewashing**. Сам факт приєднання до Global Compact або підтримка Цілей сталого розвитку не свідчать про маніпулятивну поведінку компанії. Навпаки, ці ініціативи відіграють важливу роль у поширенні принципів відповідального ведення бізнесу. Ознаки bluewashing виникають тоді, коли участь у таких програмах використовується переважно як комунікаційний інструмент, а корпоративні заяви не підтверджуються системними змінами у сфері прав людини, трудових відносин, екологічної відповідальності чи антикорупційної політики. Саме тому згодом у межах United Nations Global Compact було запроваджено вимоги щодо регулярного оприлюднення **Communication on Progress (CoP)**, покликаною підвищити прозорість, підзвітність і довіру до добровільних корпоративних зобов'язань.

На відміну від greenwashing і social washing, для bluewashing поки що не сформувалася стала практика офіційного встановлення таких випадків судами чи регуляторними органами. Це пояснюється тим, що саме поняття bluewashing використовується переважно в академічній літературі для критичного аналізу корпоративних комунікацій, тоді як міжнародні організації, зокрема United Nations Global Compact, застосовують інші механізми забезпечення доброчесності учасників. До них належать вимоги щодо регулярного подання Communication on Progress, правила використання символіки та логотипу ООН, процедура розгляду скарг (Dialogue Facilitation Process) і можливість виключення учасників (delisting) у разі порушення політики доброчесності.

3.3. Протидія маніпулятивним практикам у сфері корпоративної соціальної відповідальності: сучасне регулювання Європейського Союзу

Поширення практик greenwashing, social washing та інших форм декларативної корпоративної соціальної відповідальності продемонструвало, що добровільних стандартів і механізмів саморегулювання недостатньо для забезпечення достовірності корпоративних заяв. Незважаючи на важливу роль міжнародних документів, таких як ISO 26000, Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств, Глобальний договір ООН та стандарти GRI, їх застосування переважно ґрунтується на добровільному приєднанні компаній і не передбачає юридичної відповідальності за недобросовісні комунікаційні практики.

Дослідження Європейської Комісії підтвердили масштаб проблеми. За результатами аналізу екологічних заяв, розміщених на вебсайтах компаній у країнах

Європейського Союзу, понад половина таких тверджень (53,3 %) була визнана нечіткою, оманливою або недостатньо обґрунтованою, а близько 40 % взагалі не містили достатніх доказів для їх підтвердження. Такі результати засвідчили необхідність переходу від переважно добровільних механізмів корпоративної відповідальності до нормативного регулювання, спрямованого на підвищення прозорості, достовірності та підзвітності корпоративних комунікацій.

У відповідь на ці виклики Європейський Союз поступово формує систему взаємопов'язаних нормативно-правових актів та законодавчих ініціатив, спрямованих на запобігання маніпулятивним практикам у сфері сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Основні документи, які формують сучасну систему протидії маніпулятивним практикам у Європейському Союзі подано в таблиці 4.10.

Таблиця 4.10

Основні документи Європейського Союзу у сфері протидії маніпулятивним практикам корпоративної відповідальності

Документ	Основне призначення
Directive (EU) 2024/825 (Empowering Consumers for the Green Transition, EmpCo)	Посилення захисту прав споживачів шляхом заборони недобросовісних екологічних заяв і окремих форм маніпулятивного маркетингу.
Proposal for a Green Claims Directive	Встановлення єдиних вимог до обґрунтування, перевірки та підтвердження добровільних екологічних заяв і екологічного маркування.
Directive (EU) 2024/1760 on Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD)	Запровадження обов'язкової належної перевірки впливу діяльності компаній та їхніх ланцюгів постачання на права людини і довкілля.

Кожен із цих документів вирішує окреме коло завдань, проте разом вони формують цілісну систему, спрямовану на підвищення достовірності корпоративних комунікацій, запобігання маніпулятивним практикам та зміцнення довіри до корпоративної соціальної відповідальності.

Директива (ЄС) 2024/825 про розширення прав і можливостей споживачів для зеленого переходу (Empowering Consumers for the Green Transition, EmpCo)

Першим кроком Європейського Союзу у протидії маніпулятивним практикам стала Директива (ЄС) 2024/825, більш відома як **Empowering Consumers for the Green Transition (EmpCo)**. Документ було ухвалено у відповідь на поширення недостовірних екологічних заяв і маркетингових практик, які вводили споживачів в оману щодо екологічних характеристик товарів і послуг. Основною метою директиви є підвищення прозорості інформації про товари та послуги, забезпечення більш обґрунтованого вибору споживачів і створення чесних умов конкуренції для компаній, які дійсно впроваджують принципи сталого розвитку.

Директива вносить зміни до законодавства Європейського Союзу про захист прав споживачів, доповнюючи перелік недобросовісних комерційних практик новими видами порушень. Зокрема, документ передбачає заборону використання загальних екологічних тверджень, якщо вони не можуть бути підтверджені належними доказами; необґрунтованих заяв про позитивний вплив товару або діяльності компанії на довкілля; тверджень про кліматичну нейтральність продукції, якщо вони базуються виключно на компенсації викидів парникових газів; а також використання екологічного маркування, яке не ґрунтується на офіційно визнаних системах сертифікації або не створене державними органами.

Директива набула чинності у 2024 році; держави-члени мали транспонувати її положення до 27 березня 2026 року, а застосування відповідних національних норм розпочинається з 27 вересня 2026 року. Для корпоративної соціальної відповідальності

значення цієї директиви полягає насамперед у зміні підходу до корпоративних комунікацій. Якщо раніше екологічні заяви переважно розглядалися як елемент маркетингової стратегії, то після набуття чинності директивою вони дедалі більше стають предметом правового регулювання. Від компаній очікується, що будь-які повідомлення про екологічні характеристики продукції, процесів або діяльності будуть достовірними, конкретними та підтвердженими відповідними доказами. Таким чином, директива сприяє підвищенню довіри споживачів, зміцненню добросовісної конкуренції та формуванню більш відповідальної корпоративної комунікації.

Проект Директиви про екологічні заяви (Proposal for a Green Claims Directive)

Наступним кроком у розвитку європейського регулювання стала законодавча ініціатива **Proposal for a Green Claims Directive**, представлена Європейською Комісією у 2023 році. На відміну від Директиви (ЄС) 2024/825, яка визначає, які екологічні твердження є недобросовісними та підлягають забороні, проект **Green Claims Directive** спрямований на встановлення єдиних вимог до обґрунтування, перевірки та підтвердження добровільних екологічних заяв, що використовуються компаніями у маркетингових комунікаціях.

Законодавча ініціатива передбачає, що добровільні екологічні твердження мають ґрунтуватися на загальноновизнаних наукових методах оцінювання, підтверджуватися належними доказами та проходити незалежну перевірку перед використанням у комунікаціях зі споживачами. Окрема увага приділяється прозорості інформації, можливості перевірки екологічних заяв, а також упорядкуванню використання екологічного маркування й добровільних схем сертифікації. Таким чином, проект директиви спрямований не лише на боротьбу з неправдивими або недостатньо обґрунтованими екологічними твердженнями, а й на формування єдиних правил підтвердження екологічних характеристик продукції та послуг на внутрішньому ринку Європейського Союзу.

Для корпоративної соціальної відповідальності значення цієї законодавчої ініціативи полягає у посиленні вимог до **доказовості екологічних заяв, що використовуються у маркетингових комунікаціях компаній**. Якщо раніше такі твердження нерідко використовувалися переважно як інструмент формування позитивного іміджу компанії, то запропонований підхід передбачає, що вони повинні базуватися на об'єктивних даних, бути прозорими та піддаватися незалежній верифікації. Реалізація цих підходів має сприяти підвищенню довіри споживачів до екологічних заяв, забезпеченню добросовісної конкуренції та зменшенню поширення практик **greenwashing**.

Директива (ЄС) 2024/1760 про належну перевірку корпоративної сталості (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD)

Важливим етапом розвитку європейського законодавства у сфері корпоративної соціальної відповідальності стало ухвалення Директиви (ЄС) 2024/1760 про належну перевірку корпоративної сталості (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD). На відміну від документів, спрямованих насамперед на регулювання екологічних маркетингових заяв і захист прав споживачів, ця директива встановлює вимоги безпосередньо до діяльності компаній, що належать до сфери її застосування, та здійснення ними належної перевірки впливу власної діяльності й діяльності ділових партнерів у ланцюгах діяльності на права людини та довкілля.

Основною метою директиви є встановлення для компаній, які підпадають під її дію, обов'язків щодо систематичного виявлення, оцінювання, запобігання, мінімізації та усунення фактичних і потенційних негативних впливів на права людини та довкілля. Документ передбачає впровадження процедур належної перевірки (due diligence), інтеграцію відповідних процесів у систему корпоративного управління, взаємодію із заінтересованими сторонами, здійснення моніторингу ефективності запроваджених

заходів і публічне інформування про результати їх реалізації. Особлива увага приділяється не лише власній діяльності компанії, а й діяльності її ділових партнерів у межах ланцюгів діяльності, якщо така діяльність пов'язана з продукцією або послугами компанії.

Для корпоративної соціальної відповідальності значення CSDDD полягає у зміні самої філософії відповідального бізнесу. Якщо попередні нормативні акти були спрямовані переважно на забезпечення достовірності екологічних заяв і захист споживачів від маніпулятивних практик, то CSDDD встановлює вимоги до реальної поведінки компаній. Відповідальність більше не обмежується підготовкою нефінансової звітності чи комунікацією про досягнення у сфері сталого розвитку. Натомість вона передбачає впровадження системного управління ризиками, пов'язаними з порушенням прав людини та негативним впливом на довкілля, що робить корпоративну соціальну відповідальність невід'ємною складовою стратегічного управління організацією.

Таким чином, розвиток європейського законодавства свідчить про поступовий перехід від добровільних механізмів корпоративної соціальної відповідальності до нормативного закріплення вимог щодо достовірності екологічних заяв, прозорості корпоративної діяльності та відповідальної поведінки бізнесу. Якщо міжнародні стандарти й добровільні ініціативи формували загальні принципи відповідального ведення бізнесу, то сучасне законодавство Європейського Союзу встановлює конкретні вимоги як до підтвердження екологічних тверджень, так і до системного управління впливом діяльності компаній на суспільство й довкілля.

У сукупності Директива (ЄС) 2024/825 (EmpCo), проєкт Green Claims Directive та Директива (ЄС) 2024/1760 (CSDDD) формують взаємодоповнювальну систему **регулювання**, спрямовану на протидію маніпулятивним практикам у сфері сталого розвитку. Її метою є не лише обмеження використання недостовірних екологічних чи соціальних тверджень, а й створення умов, за яких корпоративні комунікації щодо сталого розвитку мають ґрунтуватися на реальних результатах діяльності компаній, підтверджених належними доказами та інтегрованих у систему корпоративного управління.

Нормативно-правові акти та законодавчі ініціативи Європейського Союзу наведено станом на липень 2026 року.

3.4. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності організацій

Оцінювання корпоративної соціальної відповідальності організації є необхідною умовою визначення результативності її діяльності у сфері сталого розвитку та підтвердження відповідності задекларованих принципів фактичним управлінським практикам. Якщо на початкових етапах розвитку концепції КСВ основна увага приділялася окремим соціальним ініціативам або благодійній діяльності компаній, то сучасні підходи передбачають комплексне оцінювання екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності організації із використанням системи якісних і кількісних показників.

На відміну від фінансової звітності, для корпоративної соціальної відповідальності не існує універсального переліку показників, який був би однаково застосовним до всіх організацій. Їх склад визначається особливостями галузі, масштабом діяльності підприємства, специфікою його бізнес-моделі, результатами оцінки суттєвості та вимогами чинного законодавства. Водночас міжнародні стандарти звітності формують єдині підходи до визначення напрямів оцінювання, розкриття інформації та забезпечення її порівнюваності.

Сьогодні найбільш поширеними міжнародними документами, що використовуються для оцінювання та розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність, є **GRI Standards, European Sustainability Reporting Standards**

(ESRS), ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility, GHG Protocol, AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000 SES) та інші міжнародні стандарти. Водночас обов'язкові вимоги щодо розкриття інформації про сталий розвиток для окремих категорій компаній визначаються нормативно-правовими актами Європейського Союзу, насамперед **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** та **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)**.

Узагальнену характеристику основних напрямів оцінювання корпоративної соціальної відповідальності, найбільш поширених показників, відповідних міжнародних стандартів та нормативно-правового регулювання наведено в табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Основні напрями та показники оцінювання корпоративної соціальної відповідальності організації

Напрямок оцінювання КСВ	Приклади вимірюваних показників	Міжнародні стандарти системи звітності	Основні нормативно-правові акти
Корпоративне управління	Кодекс етики; підтверджені випадки корупції; антикорупційне навчання; незалежність органів управління	ESRS G1; GRI 205; ISO 26000	CSRD; національне законодавство у сфері корпоративного управління, запобігання корупції та корпоративної етики
Працівники та умови праці	Плинність кадрів; LTIFR; смертельний травматизм; години навчання; гендерний розрив в оплаті праці	ESRS S1; GRI 401; GRI 403; GRI 404; ISO 26000	CSRD; національне трудове законодавство, законодавство про охорону праці та недискримінацію
Довкілля	Score 1–3; енергоспоживання; вода; відходи; частка відновлюваної енергії	ESRS E1–E5; GRI 302–306; GHG Protocol	CSRD; національне екологічне законодавство та законодавство у сфері охорони навколишнього природного середовища
Ланцюг постачання	Аудити постачальників; оцінка ризиків; порушення прав людини; коригувальні заходи	ESRS S2; GRI 308; GRI 414; OECD Due Diligence Guidance	CSDDD; CSRD; національне законодавство щодо закупівель, договірних відносин та належної перевірки (у разі застосування)
Заінтересовані сторони	Консультації; звернення; механізми розгляду скарг; рівень задоволеності	GRI 2; AA1000 SES; ISO 26000	CSRD; законодавство щодо доступу до інформації, захисту персональних даних та взаємодії із заінтересованими сторонами
Корпоративні комунікації та прозорість	Зовнішня верифікація; обґрунтованість екологічних заяв; випадки greenwashing; повнота розкриття інформації	ESRS 2; GRI 2	CSRD; Directive (EU) 2024/825 (EmpCo); національне законодавство про рекламу, захист прав споживачів та інформаційну відкритість

Дані, наведені у табл. 4.12, свідчать, що сучасне оцінювання корпоративної соціальної відповідальності ґрунтується на комплексному підході, який охоплює всі ключові напрями діяльності організації.

Якщо раніше КСВ здебільшого асоціювалася із благодійністю або реалізацією окремих соціальних програм, то сьогодні оцінювання здійснюється за широким спектром кількісних і якісних показників, які характеризують екологічну, соціальну та управлінську складові діяльності підприємства.

Особливістю сучасних систем оцінювання є орієнтація на **вимірюваність результатів**. Наприклад, екологічна відповідальність оцінюється за такими кількісними показниками, як обсяг викидів парникових газів, рівень споживання енергії та води, утворення й перероблення відходів. Соціальна складова характеризується показниками виробничого травматизму, плинності кадрів, професійного навчання персоналу, забезпечення рівних можливостей та іншими індикаторами, що відображають умови

праці й розвиток людського капіталу. Водночас управлінська складова охоплює питання корпоративної етики, доброчесності, запобігання корупції, ефективності системи корпоративного управління та прозорості діяльності організації.

Водночас оцінювання корпоративної соціальної відповідальності не обмежується лише аналізом окремих статистичних показників. Не менш важливим є дослідження наявності корпоративних політик, процедур управління ризиками, механізмів взаємодії із заінтересованими сторонами, систем належної перевірки (*due diligence*), а також достовірності інформації, що розкривається організацією у звітності про сталий розвиток. Саме тому сучасні міжнародні стандарти поєднують кількісні показники із вимогами щодо опису управлінських процесів, корпоративної політики та процедур прийняття рішень.

Важливо також враховувати, що розвиток міжнародного нормативно-правового регулювання поступово трансформує підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності. Якщо раніше застосування більшості стандартів мало добровільний характер, то сьогодні для значної кількості компаній розкриття інформації про сталий розвиток стає законодавчо визначеним обов'язком. У зв'язку з цим дедалі більшого значення набувають не лише повнота звітності, а й достовірність наведених даних, їх незалежне підтвердження, порівнюваність та відповідність вимогам міжнародних стандартів.

Отже, сучасне оцінювання корпоративної соціальної відповідальності базується на комплексній системі кількісних і якісних показників, які дозволяють об'єктивно оцінити екологічні, соціальні та управлінські результати діяльності організації. Використання міжнародних стандартів звітності та дотримання вимог нормативно-правового регулювання забезпечують прозорість інформації, підвищують рівень довіри з боку заінтересованих сторін та створюють основу для об'єктивного порівняння результатів діяльності різних організацій.

ЛЕКЦІЯ 5

Тема 5. ESG у системі стратегічного управління, фінансування та сталого розвитку

Питання для розгляду:

1. Сутність ESG та його місце у системі соціальної відповідальності й сталого розвитку
 - 1.1. Передумови виникнення та розвиток ESG-підходу.
 - 1.2. Взаємозв'язок соціальної відповідальності, CSR, сталого розвитку та ESG.
 - 1.3. ESG як управлінський, інвестиційний та регуляторний підхід.
2. Роль держави у формуванні умов для розвитку ESG
 - 2.1. Європейська інтеграція як передумова розвитку ESG в Україні.
 - 2.2. Державна політика та нормативно-правове забезпечення розвитку ESG в Україні.
 - 2.3. ESG як інструмент повоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності України.
3. ESG у фінансовому секторі та доступ до міжнародного фінансування.
 - 3.1 Стале фінансування та еволюція сучасних підходів до інвестування.
 - 3.2. Роль міжнародних фінансових інституцій та банків у поширенні ESG-підходів.
 - 3.3. Інструменти сталого фінансування.
4. Особливості впровадження ESG у діяльність організацій в сучасних українських умовах
 - 4.1. Екологічний вимір ESG та пріоритетні напрями для українських організацій.
 - 4.2. Соціальний вимір ESG в умовах війни та повоєнного відновлення.
 - 4.3. Управлінський вимір ESG: корпоративне управління, комплаєнс та прозорість.
 - 4.4. Практичні підходи до впровадження ESG у діяльність організацій.

Мета лекції – сформувати у здобувачів освіти системне розуміння ESG як сучасної моделі управління сталим розвитком організації, розкрити особливості її розвитку, нормативного регулювання, фінансового забезпечення та практичного впровадження в діяльність організацій в умовах європейської інтеграції та повоєнного відновлення України.

Після опрацювання матеріалу лекції здобувачі освіти повинні вміти:

- знати:**
- сутність, еволюцію та сучасні концептуальні засади ESG;
 - нормативно-правові, інституційні та фінансові механізми розвитку ESG;
 - особливості екологічного, соціального й управлінського складників ESG;
 - специфіку реалізації ESG в діяльності українських організацій;
 - послідовність інтеграції ESG у систему управління організацією.

уміти:

- аналізувати ESG-фактори, що впливають на діяльність організації;
- оцінювати значення ESG для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності організації;
- характеризувати особливості реалізації екологічного, соціального та управлінського складників ESG;
- аналізувати практичні приклади впровадження ESG в українських організаціях;
- визначати основні етапи інтеграції ESG у систему управління організацією.

1. Сутність ESG та його місце у системі соціальної відповідальності й сталого розвитку

1.1. Передумови виникнення та розвиток ESG-підходу.

Поява ESG стала закономірним етапом розвитку сучасних підходів до відповідального управління організаціями. ESG не виник як альтернатива корпоративній соціальній відповідальності чи її заміна. Його формування було зумовлене потребою зробити екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організацій вимірюваними, порівнюваними та інтегрованими у процес прийняття управлінських, інвестиційних і регуляторних рішень.

Корпоративна соціальна відповідальність суттєво змінила уявлення про роль організації в суспільстві, утвердивши принцип відповідальності перед широким колом стейкхолдерів. Водночас практики CSR тривалий час характеризувалися значною різноманітністю. Поряд із виконанням обов'язкових правових вимог організації самостійно визначали добровільні зобов'язання, пріоритети відповідальної діяльності, способи їх реалізації, показники результативності та формати розкриття інформації. Відсутність уніфікованих підходів ускладнювала порівняння результатів і не завжди давала змогу встановити, наскільки екологічні, соціальні та управлінські питання справді інтегровані в систему управління організацією.

За цих умов виникла потреба не відмовитися від корпоративної соціальної відповідальності, а посилити її управлінську формалізацію. Для інвесторів, кредиторів, регуляторів та інших стейкхолдерів дедалі важливішою ставала не лише наявність соціальних чи екологічних ініціатив, а й інформація про те, як відповідні фактори враховуються під час формування стратегії, управління ризиками й можливостями, корпоративного управління, розподілу ресурсів та оцінювання довгострокової результативності. Це зумовило потребу в більш системних підходах до визначення показників і розкриття інформації, здатних забезпечити її достовірність, порівнюваність і придатність для прийняття рішень.

Формування такої потреби було зумовлене також змінами глобального середовища. Посилення наслідків зміни клімату, виснаження природних ресурсів, порушення прав людини у глобальних ланцюгах постачання, корпоративні скандали, зростання вимог до прозорості діяльності організацій продемонстрували, що екологічні, соціальні та управлінські фактори безпосередньо впливають на ризики, репутацію, фінансову стійкість і довгострокову конкурентоспроможність. Це означало, що оцінювання діяльності організації виключно за фінансовими показниками вже не відображає повною мірою її здатності створювати довгострокову цінність.

Саме відповіддю на ці виклики стало формування ESG-підходу. Його принципова особливість полягала не у визначенні принципово нових сфер відповідальності організації, а у більш формалізованому врахуванні екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегічному управлінні, оцінюванні ризиків і можливостей, корпоративному управлінні, фінансуванні, звітності та прийнятті рішень. ESG розвинув управлінську логіку, закладену в концепціях соціальної відповідальності та відповідального ведення бізнесу, посиливши її вимірюваність, порівнюваність і значення для інвесторів, кредиторів та регуляторів.

У цьому контексті простежується функціональний взаємозв'язок сучасних підходів до відповідального управління. Стейкхолдерський підхід допомагає визначити, **перед ким** організація несе відповідальність і чиї права, інтереси та очікування мають бути враховані. Корпоративна соціальна відповідальність конкретизує, **у чому** полягає відповідальність бізнесу та через які принципи, політики і практики вона реалізується. ESG, своєю чергою, посилює можливості організації визначати, оцінювати та інтегрувати екологічні, соціальні й управлінські фактори у стратегію, систему управління ризиками, фінансові та інвестиційні рішення, показники результативності й розкриття інформації. Отже, ESG слід розглядати не як заміну CSR, а як розвиток і формалізацію окремих

механізмів відповідального управління відповідно до нових суспільних, фінансових і регуляторних вимог.

Важливу роль у становленні ESG відіграв розвиток концепції відповідального інвестування (Responsible Investment). Інвестори та фінансові установи дедалі більше потребували інформації, яка давала б змогу оцінювати не лише фінансові результати компаній, а й екологічні, соціальні та управлінські фактори, що впливають на їхню стійкість і довгострокову вартість. Водночас значення такої інформації швидко вийшло за межі фінансового сектору, ставши важливим інструментом корпоративного управління, державного регулювання та взаємодії зі стейкхолдерами.

Інституційне оформлення ESG-підходу пов'язують із доповіддю **Who Cares Wins**, підготовленою у 2004 році за ініціативою Організації Об'єднаних Націй. Саме в цьому документі вперше було запропоновано системно враховувати екологічні, соціальні та управлінські фактори під час аналізу діяльності компаній та інвестиційних рішень. Подальшому розвитку ESG сприяла доповідь **Freshfields Report** (2005), яка сформулила правове обґрунтування врахування ESG-факторів інституційними інвесторами, а також започаткування у 2006 році **Принципів відповідального інвестування (Principles for Responsible Investment, PRI)**, що закріпили практичні засади інтеграції ESG у діяльність фінансових інституцій.

Подальший розвиток ESG відбувався у ширшому контексті глобальної політики сталого розвитку. Ухвалення Цілей сталого розвитку ООН та Паризької угоди у 2015 році посилювало увагу до екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності організацій. Наступним етапом стало формування політики сталого фінансування Європейського Союзу, що охопила, зокрема, Таксономію ЄС, вимоги до корпоративної звітності зі сталого розвитку та відповідні стандарти розкриття інформації. Конкретна сфера застосування, строки й обсяг таких вимог продовжують змінюватися, однак загальна тенденція полягає у посиленні ролі стандартизованої інформації про ризики, можливості та впливи, пов'язані зі сталим розвитком. У результаті ESG вийшов за межі сфери відповідального інвестування та став важливою складовою стратегічного управління, фінансового аналізу й регуляторної політики.

Отже, виникнення ESG стало закономірною відповіддю на потребу зробити екологічні, соціальні та управлінські фактори не лише предметом декларування, а й складовою системи управління, оцінювання ризиків, фінансування та прийняття рішень. Подальший розвиток ESG зумовив його поширення за межі відповідального інвестування та поступове утвердження як управлінського, інвестиційного і регуляторного підходу.

1.2. Взаємозв'язок соціальної відповідальності, CSR, сталого розвитку та ESG

Поняття «сталий розвиток», «соціальна відповідальність», «корпоративна соціальна відповідальність» та «ESG» тісно пов'язані між собою, тому в науковій, управлінській і публічній дискусії їх нерідко використовують як близькі або навіть взаємозамінні. Водночас таке ототожнення є некоректним. Ці поняття мають різний рівень узагальнення, виконують різні функції та відображають різні аспекти відповідального розвитку й управління.

Найширшим серед них є поняття **сталого розвитку**. Воно відображає парадигму та суспільну модель розвитку, що передбачає узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей з урахуванням довгострокових інтересів сучасних і майбутніх поколінь. Сталий розвиток визначає загальний напрям трансформації суспільства, економіки та інституцій і відповідає на питання: **яким має бути розвиток, щоб забезпечувати задоволення сучасних потреб без руйнування можливостей майбутніх поколінь?**

Отже, сталий розвиток не обмежується діяльністю підприємств чи інших організацій. Він охоплює глобальний, національний, регіональний, місцевий та організаційний рівні й потребує участі держави, бізнесу, громадянського суспільства,

міжнародних організацій, територіальних громад та окремих осіб. Організації долучаються до його забезпечення через характер своєї діяльності, використання ресурсів, вплив на працівників, споживачів, громади, довкілля та інші групи стейкхолдерів.

Соціальна відповідальність становить ціннісну та етичну основу такої участі. Вона виражає принцип, відповідно до якого суб'єкт має усвідомлювати наслідки власних рішень і діяльності та брати до уваги їхній вплив на суспільство, довкілля й заінтересовані сторони. Поняття соціальної відповідальності є універсальним, оскільки може стосуватися не лише бізнесу, а й державних установ, закладів освіти, громадських організацій, професійних спільнот та окремих осіб.

Якщо сталий розвиток визначає загальну модель і стратегічний напрям суспільного розвитку, то соціальна відповідальність формує етичний принцип поведінки суб'єктів у межах цієї моделі. Вона відповідає на питання: **чому суб'єкти мають враховувати суспільні й екологічні наслідки власної діяльності та нести відповідальність за свій вплив?**

На рівні організації принцип соціальної відповідальності конкретизується у формі **корпоративної соціальної відповідальності — CSR**. CSR охоплює політики, управлінські рішення та практики, через які організація бере на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на працівників, споживачів, партнерів, громади, довкілля та інших стейкхолдерів.

Таким чином, CSR не є тотожною сталому розвитку. Сталий розвиток становить ширшу суспільну мету, тоді як CSR є одним зі способів участі організації у її досягненні. Водночас CSR не зводиться до благодійності, соціальних проєктів або окремих екологічних ініціатив. Її зміст полягає в інтеграції відповідальності у характер діяльності організації, взаємодію зі стейкхолдерами, трудові відносини, управління впливами та прийняття рішень.

Корпоративна соціальна відповідальність відповідає насамперед на питання: **у чому полягає відповідальність організації і через які принципи, політики та практики вона реалізується?** Вона визначає зміст відповідальної поведінки, однак сама по собі не завжди забезпечує єдність критеріїв, показників і процедур, за допомогою яких таку відповідальність можна оцінювати, порівнювати та інтегрувати у стратегічне й фінансове управління.

Розвиток ESG-підходу посилив можливості системного врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у процесах прийняття рішень. ESG не замінює соціальну відповідальність, CSR або сталий розвиток і не є їхньою новою назвою. Його специфіка полягає у використанні відповідних факторів під час формування стратегії, оцінювання ризиків і можливостей, корпоративного управління, розподілу ресурсів, залучення фінансування та прийняття управлінських, інвестиційних і регуляторних рішень.

Отже, CSR насамперед визначає зміст відповідальності організації та способи її реалізації через принципи, політики, управлінські рішення і практики. ESG забезпечує більш формалізований підхід до визначення, оцінювання та інтеграції екологічних, соціальних і управлінських факторів у систему управління та прийняття рішень. Водночас межа між цими підходами не є абсолютною: сучасна стратегічна CSR також передбачає управління ризиками, впливами й результативністю, тоді як ESG набуває практичного змісту лише тоді, коли відповідні фактори інтегровані в реальну діяльність організації.

При цьому ESG не охоплює всього змісту сталого розвитку. Показники ESG відображають ті екологічні, соціальні та управлінські фактори, які є суттєвими для діяльності організації, її стейкхолдерів, інвесторів, кредиторів або регуляторів. Сталий розвиток має ширший нормативний і суспільний зміст, оскільки стосується довгострокових цілей розвитку економіки, суспільства та довкілля загалом.

Водночас між сталим розвитком та ESG існує безпосередній зв'язок. Цілі сталого

розвитку визначають ширші орієнтири суспільних трансформацій, а ESG дає змогу враховувати частину пов'язаних із ними факторів на рівні організацій, інвестиційних рішень і державного регулювання. Організація може використовувати ESG-підхід для оцінювання власних ризиків, впливів і можливостей, однак це не означає автоматичного забезпечення нею сталого розвитку. Реальний внесок залежить від змісту стратегії, характеру діяльності, поставлених цілей та фактичних результатів.

Взаємозв'язок розглянутих понять можна представити як систему різних, але взаємодоповнювальних рівнів:

Таблиця 5.1

Взаємозв'язок сталого розвитку, соціальної відповідальності, CSR та ESG

Рівень	Поняття	Сутність	Ключове питання	Основна функція
Суспільна парадигма та модель розвитку	Сталий розвиток	Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей з урахуванням довгострокових інтересів сучасних і майбутніх поколінь	Яким має бути розвиток суспільства?	Визначає стратегічний напрям і довгострокові цілі розвитку
Етичний принцип	Соціальна відповідальність	Усвідомлення та врахування суб'єктом наслідків власних рішень і діяльності для суспільства, довкілля та стейкхолдерів	Чому суб'єкт має діяти відповідально?	Формує ціннісну основу відповідальної поведінки
Організаційна концепція і практика	Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Реалізація принципів соціальної відповідальності в політиках, рішеннях і практиках організації	У чому полягає відповідальність організації та як вона реалізується?	Втілює відповідальність у діяльності організації та її взаємодії зі стейкхолдерами
Управлінський, інвестиційний і регуляторний підхід	ESG	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегічні, управлінські, інвестиційні, фінансові й регуляторні рішення	Як інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські фактори в оцінювання, управління та прийняття рішень?	Забезпечує системне врахування ESG-факторів у стратегічних, управлінських, інвестиційних, фінансових і регуляторних рішеннях.

Джерело: узагальнено автором

Наведена система не є жорсткою ієрархією, у якій одне поняття механічно впливає з іншого. Йдеться про їх функціональне співвідношення: сталий розвиток формує загальну суспільну мету; соціальна відповідальність — етичні засади поведінки; CSR — організаційний зміст і практику відповідальності; ESG — підхід до інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у систему управління, оцінювання й прийняття рішень. Отже, ці поняття не конкурують між собою і не є взаємозамінними, а разом формують цілісну логіку відповідального розвитку.

1.3. ESG як управлінський, інвестиційний та регуляторний підхід

На сучасному етапі розвитку ESG розглядається як комплексний управлінський, інвестиційний та регуляторний підхід, що забезпечує інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у процес прийняття стратегічних, управлінських, інвестиційних, фінансових і регуляторних рішень. Якщо на початкових етапах розвитку ESG був пов'язаний переважно з відповідальним інвестуванням, то сьогодні сфера його застосування значно розширилася. ESG інтегрується у системи корпоративного управління, механізми фінансування, державне регулювання, вимоги до розкриття інформації та міжнародні стандарти звітності.

Залежно від сфери застосування ESG доцільно розглядати у трьох

взаємопов'язаних вимірах: як управлінський, інвестиційний та регуляторний підхід (рис. 5.1).

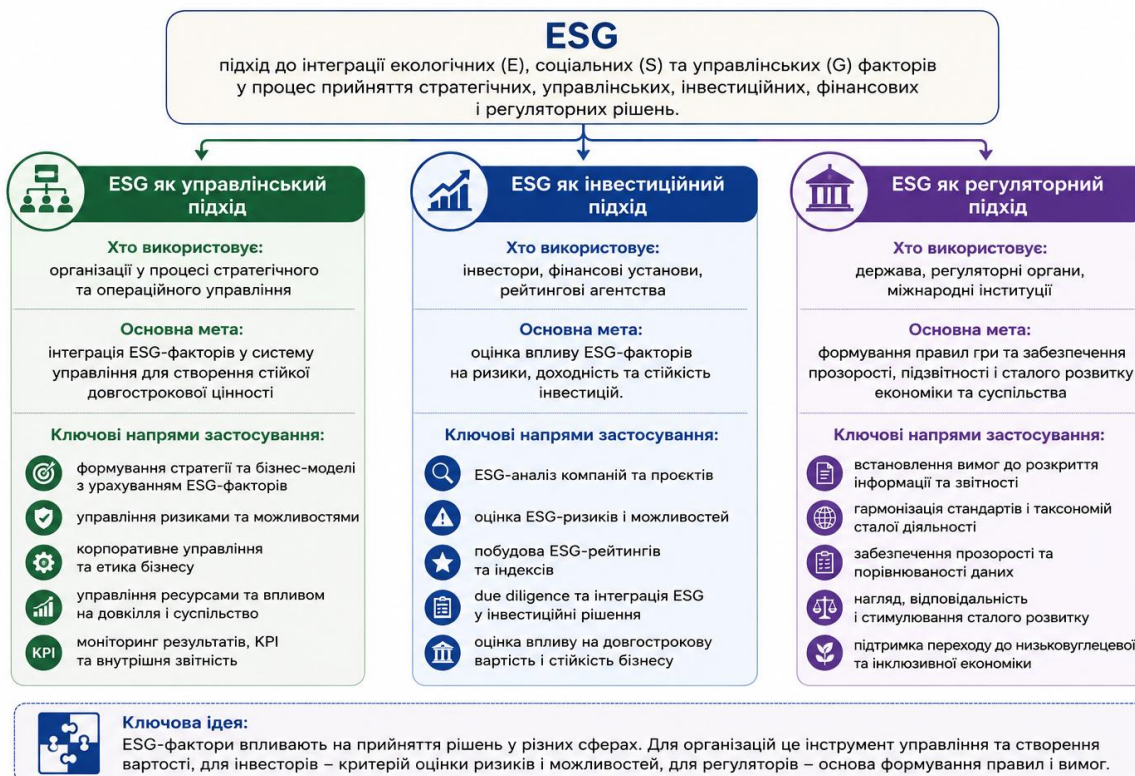


Рис. 5.1. ESG як управлінський, інвестиційний та регуляторний підхід

ESG як управлінський підхід

Для організацій ESG є інструментом стратегічного управління, який забезпечує врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів під час формування стратегії, управління ризиками і можливостями, взаємодії зі стейкхолдерами, розподілу ресурсів та оцінювання результативності діяльності.

На відміну від традиційного підходу, за якого екологічні або соціальні питання часто розглядалися як окремі напрями діяльності, ESG передбачає їх інтеграцію в усі ключові управлінські процеси. У цьому розумінні ESG стає складовою корпоративного управління та довгострокового розвитку організації.

ESG як інвестиційний підхід

В інвестиційній сфері ESG використовується для оцінювання екологічних, соціальних та управлінських факторів, які можуть впливати на ризики, фінансові перспективи, довгострокову стійкість та інвестиційну привабливість компанії. Під час інвестиційного аналізу такі фактори враховуються разом із традиційними фінансовими показниками.

Такий підхід лежить в основі розвитку відповідального інвестування (Responsible Investment) та сталого фінансування (Sustainable Finance), у межах яких інвестиційні рішення приймаються з урахуванням як фінансових, так і ESG-факторів.

Регуляторний вимір ESG

Регуляторний вимір ESG пов'язаний із поступовим переходом від переважно добровільного розкриття інформації до нормативно визначених вимог у тих сферах, де екологічні, соціальні та управлінські фактори можуть істотно впливати на діяльність організацій, фінансові ринки, суспільство та довкілля. Водночас ESG не становить єдиної універсальної системи правового регулювання. Нормативні акти встановлюють конкретні вимоги щодо звітності зі сталого розвитку, класифікації екологічно сталих видів діяльності, розкриття інформації учасниками фінансового ринку, корпоративної належної обачності, захисту прав людини та інших аспектів відповідального ведення бізнесу.

Важливу роль у формуванні цього регуляторного середовища відіграють Директива Європейського Союзу щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD), Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS), Таксономія ЄС та Міжнародні стандарти розкриття інформації зі сталого розвитку IFRS S1 і IFRS S2. Вони мають різну сферу застосування, орієнтовані на різних користувачів і не утворюють єдиного «стандарту ESG», однак сприяють підвищенню якості, порівнянності та придатності інформації для прийняття рішень.

Регуляторна рамка у сфері сталого розвитку продовжує змінюватися. Тому під час визначення кола зобов'язаних організацій, строків застосування та конкретного змісту вимог необхідно враховувати чинні на момент аналізу нормативні акти та їхні актуальні редакції.

Таким чином, ESG доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних вимірах. Для організацій він є підходом до інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегію, управління ризиками й оцінювання результативності. Для інвесторів і кредиторів — основою аналізу пов'язаних із цими факторами ризиків і можливостей. Для держави та міжнародних інституцій — сферою формування конкретних вимог до прозорості, підзвітності, належної обачності та розкриття інформації.

Отже, сучасний ESG-підхід поєднує управлінський, інвестиційний і регуляторний виміри, але не підміняє собою ані соціальну відповідальність, ані сталий розвиток. Його практичне значення полягає у тому, що екологічні, соціальні та управлінські фактори стають частиною реальних процесів оцінювання, управління, фінансування та прийняття рішень. Подальше розуміння ESG потребує розгляду змісту його складових — Environmental, Social та Governance, яким присвячено наступне питання.

2. Роль держави у формуванні умов для розвитку ESG

2.1. Європейська інтеграція як передумова розвитку ESG в Україні

Формування державної політики України у сфері ESG значною мірою відбувається під впливом процесів європейської інтеграції. Наближення до права Європейського Союзу передбачає не лише гармонізацію законодавства, а й поступове впровадження європейських підходів до корпоративної сталості, управління ризиками та розкриття нефінансової інформації.

Європейська інтеграція України охоплює не лише гармонізацію національного законодавства з правом Європейського Союзу, а й поступове впровадження європейських підходів до ведення бізнесу, корпоративного управління та взаємодії із заінтересованими сторонами. Одним із таких напрямів є формування системи корпоративної сталості, у межах якої екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організацій інтегруються у процеси стратегічного управління, оцінювання ризиків, залучення фінансування та розкриття інформації.

У професійному середовищі для позначення цих аспектів широко використовується термін **ESG (Environmental, Social, Governance)**. Водночас у нормативно-правових актах Європейського Союзу переважає поняття **корпоративної сталості (corporate sustainability)**. Воно охоплює здатність організації створювати довгострокову економічну цінність із дотриманням екологічних вимог, соціальної відповідальності та принципів належного корпоративного управління. Таким чином, ESG доцільно розглядати як систему критеріїв і практик, за допомогою яких оцінюється та реалізується корпоративна сталість.

На відміну від перших етапів розвитку корпоративної соціальної відповідальності, коли більшість ініціатив мала добровільний характер, сучасна політика Європейського Союзу поступово переводить питання сталості у площину правового регулювання. Це означає, що для визначених категорій підприємств екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності стають предметом обов'язкового розкриття інформації, належної перевірки, оцінювання ризиків та контролю з боку інвесторів, фінансових установ і

регуляторів.

Для України ця трансформація має особливе значення. Отримання статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу, подальший переговорний процес та поступове наближення національного законодавства до **acquis ЄС** передбачають адаптацію не лише державних інституцій, а й практик функціонування українських організацій. У результаті вимоги щодо корпоративної сталості дедалі більше впливають на умови роботи українського бізнесу, навіть якщо окремі нормативно-правові акти ЄС формально не поширюються безпосередньо на більшість українських підприємств.

Вплив європейського регулювання на українські організації здійснюється двома основними шляхами — **прямим і опосередкованим**.

Прямий вплив виникає у випадках, коли українська компанія або міжнародна група компаній з українською участю відповідає критеріям застосування окремих нормативно-правових актів Європейського Союзу. Такі критерії визначаються відповідними документами та можуть враховувати, зокрема, масштаби діяльності підприємства, чисельність працівників, обсяг обороту або характер присутності на території Європейського Союзу.

Опосередкований вплив є значно ширшим і вже сьогодні стосується великої кількості українських організацій. Він проявляється через вимоги європейських замовників, інвесторів, банків, страхових компаній, міжнародних фінансових організацій і партнерів у ланцюгах постачання. Наприклад, український виробник може не бути безпосереднім суб'єктом окремої директиви ЄС, однак європейський покупець має право запитувати інформацію, необхідну для виконання власних зобов'язань щодо корпоративної звітності або належної перевірки ланцюга діяльності.

На практиці це означає, що українські організації дедалі частіше повинні бути готовими підтвердити:

- обсяги викидів парникових газів та використання енергетичних ресурсів;
- дотримання вимог охорони праці та трудових прав;
- наявність антикорупційних політик і процедур корпоративного управління;
- походження окремих видів сировини та продукції;
- заходи щодо мінімізації негативного впливу на довкілля;
- інформацію, необхідну для оцінювання ESG-ризиків у ланцюгу діяльності.

Таким чином, дія європейського регулювання не обмежується юридичною обов'язковістю окремих нормативно-правових актів. Значна частина вимог поширюється через ринкові механізми — відносини з інвесторами, фінансовими установами, партнерами та учасниками ланцюгів постачання. Саме тому адаптація до принципів корпоративної сталості стає для українських організацій не лише питанням виконання майбутніх законодавчих вимог, а й умовою збереження конкурентоспроможності вже сьогодні.

Отже, навіть за відсутності прямого юридичного обов'язку щодо застосування окремих нормативно-правових актів Європейського Союзу українські підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю впроваджувати практики корпоративної сталості для збереження конкурентоспроможності, доступу до міжнародних ринків, фінансування та участі у глобальних ланцюгах створення вартості.

Сучасна система регулювання корпоративної сталості в Європейському Союзі сформована низкою взаємопов'язаних нормативно-правових актів і стандартів (табл.5.2). Вони визначають вимоги до корпоративної звітності, критерії екологічно сталої економічної діяльності, правила належної перевірки впливу на права людини та довкілля, а також механізми врахування вуглецевої складової імпортованої продукції.

Положення наведених нормативно-правових актів і стандартів формують єдину систему регулювання корпоративної сталості в Європейському Союзі. **CSRD** визначає вимоги до розкриття інформації про сталий розвиток, **ESRS** встановлюють методологію підготовки відповідної звітності, **Таксономія ЄС** визначає критерії екологічно сталої

економічної діяльності, **CSDDD** регулює питання належної перевірки впливу діяльності компаній на права людини та довкілля, а **CBAM** створює механізм врахування вуглецевої складової окремих товарів, що імпортуються до Європейського Союзу. У сукупності ці документи визначають нові правила функціонування європейського ринку, у яких принципи корпоративної сталості стають невід'ємною складовою економічної діяльності.

Для України значення цих змін виходить далеко за межі діяльності окремих підприємств. Європейська інтеграція передбачає поступове наближення національного законодавства до **acquis Європейського Союзу**, імплементацію європейських підходів до державного стратегічного планування, кліматичної політики, сталого фінансування, корпоративного управління та післявоєнного відновлення. У результаті принципи корпоративної сталості дедалі активніше інтегруються не лише у практику діяльності організацій, а й у систему державної політики та нормативно-правового регулювання.

Саме державна політика створює нормативні, економічні та інституційні умови, у яких українські організації поступово адаптують свої моделі управління до сучасних європейських вимог. Тому для розуміння причин поширення ESG-підходу в діяльності українських організацій необхідно розглянути, яким чином формуються державна політика та нормативно-правове забезпечення корпоративної сталості в Україні.

2.2. Державна політика та нормативно-правове забезпечення розвитку ESG в Україні

Формування державної політики та нормативно-правового забезпечення розвитку ESG в Україні не здійснюється через ухвалення окремої «ESG-політики». Натомість екологічні, соціальні та управлінські принципи поступово інтегруються до різних напрямів державної політики. Йдеться про політику сталого розвитку, протидії зміні клімату, енергетичної трансформації, повоєнного відновлення, управління публічними інвестиціями, корпоративної звітності та адаптації національного законодавства до права Європейського Союзу.

Такий підхід відповідає логіці ЄС, де корпоративна сталість не обмежується нефінансовою звітністю підприємств. Вона пов'язується з кліматичними цілями, захистом довкілля, правами людини, відповідальним корпоративним управлінням, доступом до фінансування та участю бізнесу в досягненні суспільно значущих цілей. Тому в Україні нормативно-правові передумови розвитку ESG формуються на перетині кількох взаємопов'язаних державних політик.

Інтеграція Цілей сталого розвитку у державне стратегічне планування

Загальну рамку для включення принципів сталості в державну політику заклав Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019. Цим документом адаптовані до українського контексту Цілі сталого розвитку ООН визначено орієнтирами для розроблення прогнозних і програмних документів, а також проєктів нормативно-правових актів. Отже, економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку мають розглядатися не ізольовано, а як взаємопов'язані складові державного планування.

Значення цього рішення полягає в тому, що сталий розвиток було переведено з рівня міжнародних декларацій у площину національного стратегічного управління. Цілі, пов'язані з гідною працею, гендерною рівністю, доступною енергією, сталою інфраструктурою, відповідальним споживанням і виробництвом, кліматичними діями та ефективними інституціями, стали орієнтирами для галузевих стратегій і державних програм.

Водночас сам факт включення ЦСР до стратегічних документів ще не означає автоматичного впровадження корпоративної сталості на рівні підприємств. Їхній вплив реалізується через конкретні регуляторні та економічні механізми: екологічні вимоги, трудове законодавство, правила корпоративного управління, критерії державного фінансування, вимоги до звітності та умови доступу до європейських ринків.

Таблиця 5.2

Основні нормативно-правові акти ЄС, що регулюють корпоративну сталість та ESG-звітність

Інструмент ЄС	На кого поширюється	Що саме регулює та які вимоги встановлює	Значення для українських організацій
CSRD — Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку	Підприємства ЄС, які одночасно мають понад 1 000 працівників і чистий річний оборот понад 450 млн євро ; материнські підприємства груп, які перевищують обидва ці показники на консолідованій основі. Форма власності не є визначальною: вимоги можуть поширюватися як на приватні, так і на державні підприємства, якщо вони відповідають установленим критеріям. Для підприємств із третіх країн застосовуються окремі пороги: понад 450 млн євро обороту в ЄС на рівні материнської компанії та понад 200 млн євро обороту , створеного дочірнім підприємством або філією в ЄС.	Зобов'язує включати інформацію зі сталого розвитку до звіту про управління. Звітність охоплює бізнес-модель і стратегію, цілі, політики, роль органів управління, суттєві впливи, ризики й можливості, процедури належної перевірки, заходи та показники результативності. Інформація формується за принципом подвійної суттєвості : організація розкриває як вплив своєї діяльності на людей і довкілля, так і вплив питань сталого розвитку на її фінансовий стан та перспективи. Звітність підлягає незалежному підтвердженню.	Українські підприємства не стають суб'єктами CSRD лише через експорт продукції до ЄС. Пряма дія можлива для українських груп зі значною присутністю та оборотом на ринку ЄС. Водночас великі європейські замовники, інвестори й банки можуть запитувати ESG-дані в українських постачальників для підготовки власної звітності. Обсяг таких запитів до підприємств із чисельністю не більше 1 000 працівників обмежується спеціальним стандартом для ланцюга створення вартості. (Eur-Lex)
ESRS — Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку	Застосовуються підприємствами та групами, які входять до сфери CSRD. Для організацій, що не підпадають під обов'язкову звітність, передбачено окремий добровільний стандарт. Станом на липень 2026 року Європейська Комісія ухвалила переглянуті ESRS, однак вони набудуть чинності лише після завершення процедури контролю Європейським Парламентом і Радою та офіційного опублікування.	Визначають як саме підприємство повинно готувати звітність: порядок оцінювання подвійної суттєвості, структуру розкриттів, якісні характеристики інформації та показники щодо екологічних, соціальних і управлінських питань. Стандарти охоплюють зміну клімату, забруднення, водні та морські ресурси, біорізноманіття, циркулярну економіку, власних працівників, працівників у ланцюгу створення вартості, громади, споживачів і ділову поведінку. У звітності розкриваються не всі показники механічно, а ті тематичні питання, які визнано суттєвими, крім установлених загальних обов'язкових розкриттів.	Українському постачальнику можуть бути потрібні дані про викиди, енергоспоживання, умови праці, охорону праці, права людини, антикорупційні процедури та інші аспекти, які є суттєвими для європейського контрагента. Проте контрагент, що звітує за CSRD, не має права довільно переносити на невелику компанію весь масив вимог повних ESRS. Для підприємств поза сферою CSRD передбачено пропорційний добровільний стандарт і обмеження запитів у ланцюгу створення вартості. (Finance)
Таксономія ЄС — Регламент (ЄС) 2020/852	Є обов'язковою системою класифікації насамперед для підприємств, які зобов'язані оприлюднювати інформацію відповідно до CSRD, а також для учасників фінансового ринку, які пропонують фінансові продукти в ЄС. Регламент не означає, що кожне підприємство	Економічна діяльність визнається екологічно сталою, якщо вона: 1) робить суттєвий внесок щонайменше в одну із шести екологічних цілей; 2) не завдає значної шкоди іншим цілям — принцип DNSH; 3) здійснюється з дотриманням мінімальних соціальних гарантій; 4)	Відповідність Таксономії може впливати на оцінювання інвестиційних проєктів українських підприємств європейськими банками та інвесторами. Для залучення сталого фінансування недостатньо назвати проєкт «зеленим»: необхідно підтвердити його відповідність технічним критеріям,

Інструмент ЄС	На кого поширюється	Що саме регулює та які вимоги встановлює	Значення для українських організацій
	зобов'язане здійснювати лише «зелену» діяльність. Він установлює правила визначення та розкриття того, яка частина діяльності відповідає критеріям екологічної сталості.	відповідає технічним критеріям відбору. Шість цілей охоплюють пом'якшення зміни клімату, адаптацію до неї, водні ресурси, циркулярну економіку, запобігання забрудненню та біорізноманіттю. Нефінансові підприємства розкривають частки обороту, капітальних і операційних витрат, пов'язаних із діяльністю, що підпадає під Таксономію та відповідає її критеріям.	принципу DNSH і мінімальним соціальним гарантіям. Це особливо важливо для проєктів енергетичної модернізації, відновлюваної енергетики, декарбонізації промисловості та повоєнного відновлення. (Finance)
CSDDD — Директива про належну перевірку корпоративної сталості	Компанії ЄС, які мають понад 5 000 працівників і чистий світовий оборот понад 1,5 млрд євро ; кінцеві материнські компанії груп, що досягають цих порогів. Для компаній із третіх країн критерій чисельності працівників не застосовується: вони підпадають під вимоги, якщо створюють у ЄС чистий оборот понад 1,5 млрд євро . Окремі критерії встановлено для великих франчайзингових і ліцензійних моделей. Застосування вимог компаніями розпочинається з липня 2029 року після імплементації Директиви державами-членами.	Компанії повинні інтегрувати належну перевірку у свої політики та системи управління; виявляти й оцінювати фактичний і потенційний негативний вплив на права людини та довкілля у власній діяльності, діяльності дочірніх підприємств і партнерів у ланцюгу діяльності; запобігати потенційним порушенням, припиняти або мінімізувати фактичні; здійснювати моніторинг; забезпечувати механізм подання скарг і повідомляти про виконання належної перевірки. Пріоритет надається оцінюванню тих ланок, де негативний вплив є найбільш імовірним і тяжким.	Українські підприємства, які постачають сировину, продукцію чи послуги великим компаніям ЄС, можуть стати об'єктом перевірки з боку замовника. Це може охоплювати умови праці, охорону праці, недискримінацію, вплив на громади, забруднення, використання природних ресурсів, походження сировини та роботу субпідрядників. Сам український постачальник не стає автоматично суб'єктом CSDDD, але невідповідність вимогам покупця може вплинути на збереження контракту. (Eur-Lex)
СВАМ — Механізм вуглецевого коригування імпорту	Безпосередніми суб'єктами є імпортери в ЄС або їхні непрямі митні представники, які ввозять понад 50 тонн товарів, охоплених СВАМ, протягом року. Механізм поширюється на визначені товарні позиції у секторах цементу, заліза і сталі, алюмінію, добрив, електроенергії та водню. Порогове звільнення не застосовується до імпорту електроенергії та водню. Український виробник не купує сертифікати самостійно, якщо він не є імпортером у ЄС, але повинен надати імпортеру належно верифіковані дані про вбудовані викиди.	Імпортер повинен отримати статус уповноваженого декларанта СВАМ, щороку декларувати обсяги ввезених товарів і вбудованих у них викидів та передавати відповідну кількість сертифікатів СВАМ. Вартість сертифікатів пов'язана з ціною дозволів у Системі торгівлі викидами ЄС. Якщо в країні виробництва вже сплачено ціну за викиди вуглецю, підтверджена сума може бути врахована при визначенні зобов'язання. Остаточний режим діє з 1 січня 2026 року .	Для українських виробників сталі, алюмінію, цементу, добрив, водню й електроенергії ключовим стає не лише рівень викидів, а й здатність їх коректно визначати, документувати та верифікувати за правилами ЄС. За відсутності надійних фактичних даних можуть застосовуватися встановлені ЄС значення за замовчуванням. Висока вуглецева інтенсивність продукції збільшує витрати європейського імпортера і може погіршувати конкурентні позиції українського постачальника. (Taxation and Customs Union)

Кліматична політика як складова економічної трансформації

Одним із найбільш сформованих напрямів інтеграції принципів сталості є кліматична політика. У травні 2024 року Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію формування та реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2035 року та операційний план її реалізації у 2024–2026 роках. Стратегія є чинним документом і визначає організаційні та правові засади переходу України до низьковуглецевого розвитку, адаптації до наслідків зміни клімату та врахування кліматичних цілей у процесі повоєнного відновлення.

Принципово важливо, що кліматична політика в цьому документі не зводиться до діяльності природоохоронних органів. Вона має інтегруватися в енергетичну, промислову, транспортну, аграрну, регіональну, фінансову та інвестиційну політики. Це означає перехід від вузького розуміння охорони довкілля до кліматичного управління, за якого рішення в різних секторах оцінюються з огляду на їхній вплив на викиди парникових газів, адаптацію до кліматичних ризиків і довгострокову стійкість економіки.

Для організацій така трансформація державної політики має практичні наслідки. Підприємства, діяльність яких пов'язана зі значними викидами, енергоспоживанням або використанням природних ресурсів, поступово стикаються з необхідністю:

- вимірювати власний кліматичний вплив;
- підвищувати енергоефективність;
- модернізувати виробничі процеси;
- оцінювати фізичні та перехідні кліматичні ризики;
- планувати скорочення викидів;
- обґрунтовувати екологічні характеристики інвестиційних проєктів.

Отже, кліматична політика створює не лише природоохоронні обмеження, а й нові умови конкурентоспроможності. Підприємства, які не враховують декарбонізацію, ризикують втрачати доступ до фінансування, міжнародних ланцюгів постачання та ринку ЄС.

Національний план з енергетики та клімату

Важливим інструментом узгодження енергетичної, кліматичної та економічної політики став Національний план з енергетики та клімату України на період до 2030 року, схвалений Кабінетом Міністрів у червні 2024 року. План підготовлено відповідно до підходів Регламенту ЄС 2018/1999, з урахуванням зобов'язань України в межах Енергетичного Співтовариства та процесу набуття членства в ЄС.

НПЕК об'єднує п'ять взаємопов'язаних вимірів:

1. декарбонізацію;
2. енергоефективність;
3. енергетичну безпеку;
4. внутрішній енергетичний ринок;
5. дослідження, інновації та конкурентоспроможність.

До цільових орієнтирів Плану належать скорочення викидів парникових газів на 65 % порівняно з рівнем 1990 року та досягнення 27 % частки відновлюваних джерел енергії у загальному кінцевому енергоспоживанні до 2030 року. План також передбачає обмеження залежності від одного постачальника енергоресурсів і визначає орієнтири щодо первинного та кінцевого споживання енергії.

З управлінської точки зору НПЕК демонструє зміну самого підходу до державного планування. Енергетичні рішення оцінюються не лише за критеріями потужності або вартості, а й з урахуванням викидів, енергоефективності, безпеки постачання та технологічного розвитку.

Для підприємств це означає, що енергетична ефективність і використання відновлюваних джерел енергії стають складовими довгострокового управління витратами та ризиками. Особливо це стосується енергоємних галузей, для яких вартість енергії, вуглецеві обмеження та вимоги європейських партнерів безпосередньо

впливають на конкурентоспроможність продукції.

Зелена відбудова як принцип післявоєнного розвитку

У публічному дискурсі широко використовується поняття **зеленої відбудови України**. Водночас важливо розрізняти політичний принцип і конкретний затверджений нормативний документ. Станом на сьогодні зелена відбудова формується передусім як наскрізний підхід, закріплений у низці стратегій, програм і механізмів фінансування, а не як єдина окрема чинна «Національна стратегія зеленої відбудови».

Сутність цього підходу полягає в тому, що відновлення зруйнованої інфраструктури не повинно означати простого відтворення застарілих технологій і довоєнних моделей господарювання. Відбудова має передбачати:

- підвищення енергоефективності будівель та інфраструктури;
- розвиток децентралізованої енергетики;
- скорочення викидів;
- застосування принципів циркулярної економіки;
- кліматичну стійкість об'єктів;
- збереження природних ресурсів;
- безбар'єрність і соціальну інклюзію;
- прозорість використання коштів;
- запобігання корупційним ризикам.

Отже, зелена відбудова поєднує екологічний, соціальний та управлінський виміри. Саме тому її не можна трактувати лише як відновлення довкілля. Вона передбачає зміну критеріїв, за якими держава та міжнародні партнери визначають доцільність фінансування проєктів.

Для бізнесу це формує новий ринок і водночас нові вимоги. Компанії, які беруть участь у відбудові, мають бути готовими підтверджувати не тільки технічну й фінансову спроможність, а й екологічну результативність, дотримання трудових прав, безпеку праці, доброчесність, прозорість власності та належне управління ризиками.

Реформа управління публічними інвестиціями

Одним із механізмів практичного впровадження принципів сталості стала реформа системи управління публічними інвестиціями. У 2024–2025 роках було запроваджено нові процедури підготовки, оцінювання, пріоритезації та реалізації публічних інвестиційних проєктів. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 року № 527 визначила порядок роботи з такими проєктами на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Зміст реформи полягає у переході від фінансування окремих ініціатив без належного стратегічного обґрунтування до формування єдиних проєктних портфелів. Проєкти мають проходити підготовку, оцінювання і пріоритезацію, а їхня відповідність стратегічним цілям повинна бути підтверджена до ухвалення рішення про фінансування.

У межах такого підходу поряд із фінансовими та технічними параметрами враховуються соціально-економічний вплив, екологічні наслідки, кліматична стійкість, доступність і внесок проєкту в реалізацію стратегічних цілей. Таким чином, екологічні та соціальні характеристики поступово стають частиною оцінювання якості публічної інвестиції, а не додатковим необов'язковим описом.

Особливе значення у практиці європейського фінансування має принцип **Do No Significant Harm — «не завдавати значної шкоди»**. Він означає, що проєкт, який сприяє досягненню однієї економічної або соціальної мети, не повинен завдавати істотної шкоди іншим екологічним цілям. Наприклад, відновлення промислового об'єкта не може вважатися сталим лише через створення робочих місць, якщо воно одночасно призводить до неприйнятного забруднення, надмірних викидів або деградації водних ресурсів.

У системі українського публічного інвестування застосування такого підходу ще розвивається і залежить від конкретних програм та джерел фінансування. Тому

некоректно стверджувати, що принцип DNSH уже встановлений як універсальна й однаково деталізована вимога до всіх публічних інвестиційних проєктів. Проте його врахування стає дедалі важливішим у проєктах, що фінансуються або співфінансуються Європейським Союзом та міжнародними фінансовими установами.

План України та механізм Ukraine Facility

Окремим чинником нормативної трансформації є План України, схвалений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 року № 244-р для реалізації механізму ЄС Ukraine Facility. План пов'язує надання фінансової підтримки Україні з виконанням визначених реформ та інвестиційних індикаторів. Його чинна редакція враховує зміни, внесені у 2025 році.

Ukraine Facility не є програмою, присвяченою виключно корпоративній сталості. Однак її значення полягає у тому, що фінансова допомога ЄС поєднується з вимогами щодо реформування державного управління, управління державними фінансами, енергетики, довкілля, людського капіталу, розвитку бізнес-середовища та верховенства права.

Принципово важливо, що фінансування відновлення пов'язується не лише з фізичним створенням або відбудовою об'єктів. Воно залежить від якості інституцій, прозорості рішень, функціонування систем контролю та спроможності держави забезпечувати реалізацію реформ.

У такий спосіб Ukraine Facility посилює управлінський вимір сталості. Для державних органів і одержувачів коштів зростає значення:

- прозорого планування;
- контролю використання ресурсів;
- запобігання шахрайству, корупції та конфлікту інтересів;
- моніторингу досягнутих результатів;
- дотримання екологічних і соціальних вимог ЄС;
- підзвітності перед суспільством та європейськими партнерами.

Отже, сталість у цьому контексті означає не лише екологічність проєкту, а й спроможність інституцій забезпечити його довгострокову результативність, законність та суспільну цінність.

Формування системи звітності зі сталого розвитку

Найбільш безпосередньо з корпоративною сталістю пов'язана Стратегія запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку, схвалена Кабінетом Міністрів України у жовтні 2024 року. Документ спрямований на наближення української системи корпоративної звітності до підходів ЄС і враховує розвиток європейського регулювання звітності зі сталого розвитку.

Стратегія виходить із того, що наявний в Україні звіт про управління лише частково охоплює інформацію, яку вимагає сучасна система звітності зі сталого розвитку. Подальше наближення до права ЄС передбачає розширення кола даних про вплив підприємства, його ризики, політики, цілі, показники та результати у сфері сталості.

Це має змінити роль відповідної інформації в корпоративному управлінні. Звітність зі сталого розвитку не повинна бути сукупністю іміджевих повідомлень про благодійність або окремі екологічні ініціативи. Вона має ґрунтуватися на даних, охоплювати суттєві впливи та ризики, бути пов'язаною зі стратегією підприємства і підлягати належній перевірці.

Водночас схвалення Стратегії ще не означає, що всі українські підприємства вже зобов'язані звітувати за Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку. Конкретний обсяг обов'язків залежатиме від подальших змін у законодавстві, визначення категорій підприємств, строків запровадження вимог, правил перевірки та електронного подання інформації.

Саме тому під час аналізу українського регулювання потрібно чітко розмежовувати:

- уже чинні вимоги до звіту про управління та розкриття нефінансової інформації;
- стратегічно визначений напрям переходу до звітності зі сталого розвитку;
- майбутні зобов'язання, які виникатимуть у процесі подальшої імплементації права ЄС.

Адаптація до *acquis* ЄС

Європейська інтеграція є головним зовнішнім чинником систематизації українського нормативного середовища у сфері корпоративної сталості. Після набуття Україною статусу кандидата і початку переговорів про вступ адаптація до *acquis* ЄС набула ширшого змісту, ніж виконання окремих положень Угоди про асоціацію.

У контексті розвитку ESG цей процес охоплює кілька взаємопов'язаних блоків:

- корпоративне право та корпоративне управління;
- бухгалтерський облік, аудит і звітність;
- захист довкілля;
- кліматичну політику;
- енергетику;
- фінансові послуги та стале фінансування;
- трудові відносини, рівність і недискримінацію;
- захист прав людини;
- публічні закупівлі;
- конкуренцію та державну допомогу.

Адаптація законодавства не зводиться до формального перекладу директив і регламентів. Вона потребує створення інституцій, процедур контролю, систем збору даних, професійних компетентностей та механізмів відповідальності. Наприклад, запровадження звітності зі сталого розвитку потребує не лише внесення змін до закону про бухгалтерський облік, а й підготовки підприємств, аудиторів, регуляторів, інформаційних систем і користувачів звітності.

Для українських організацій вплив *acquis* ЄС поширюється ширше, ніж межі формального обов'язку. Навіть підприємство, яке ще не підпадає під прямі вимоги українського законодавства щодо звітності зі сталого розвитку, може отримувати запити на відповідну інформацію від:

- європейської материнської компанії;
- міжнародного замовника;
- банку або інвестора;
- страхової компанії;
- партнера в ланцюгу постачання;
- донора або міжнародної фінансової установи.

Отже, частина європейських вимог поширюється на український бізнес не тільки через державне регулювання, а й через договірні відносини, фінансування та участь у міжнародних ланцюгах створення вартості.

Роль державних інституцій

Формування нормативного середовища сталості має міжвідомчий характер. Кабінет Міністрів України забезпечує загальну координацію політики та схвалює стратегічні документи. Міністерства й інші центральні органи виконавчої влади розробляють галузеві правила у сферах економіки, фінансів, енергетики, довкілля, соціальної політики, відновлення та європейської інтеграції.

Проте аналіз ролі державних інституцій не повинен зводитися до переліку органів. Важливішим є розподіл функцій, необхідних для реалізації політики:

- формування цілей і стратегічне планування;
- підготовка нормативно-правових актів;
- оцінювання впливу державних рішень;
- ліцензування, нагляд і контроль;
- управління публічними інвестиціями;

- збір та оприлюднення даних;
- моніторинг виконання зобов'язань;
- координація адаптації законодавства до acquis ЄС;
- забезпечення доступу громадськості до інформації та участі у прийнятті рішень.

Ефективність державної політики залежить не від кількості ухвалених стратегій, а від узгодженості цих функцій. Якщо кліматичні, соціальні та управлінські цілі не інтегруються у бюджетування, інвестиційні рішення, державні закупівлі, нагляд і звітність, вони залишаються декларативними.

В Україні формується не окрема система «державного регулювання ESG», а комплексне нормативне середовище розвитку ESG. Його складовими є Цілі сталого розвитку, кліматична та енергетична політика, принципи зеленої відбудови, реформа публічних інвестицій, реалізація Плану України, розвиток звітності зі сталого розвитку та адаптація законодавства до acquis ЄС.

Ці процеси поступово змінюють критерії оцінювання діяльності організацій. Поряд із фінансовими результатами зростає значення того, як підприємство:

- впливає на довкілля і клімат;
- управляє персоналом та забезпечує гідні умови праці;
- дотримується прав людини;
- взаємодіє із заінтересованими сторонами;
- запобігає корупції та конфлікту інтересів;
- управляє ризиками;
- розкриває інформацію;
- забезпечує підзвітність керівництва.

Таким чином, ESG-підхід постає не вихідною точкою державної політики, а управлінською відповіддю організацій на зміну стратегічного, нормативного, фінансового та конкурентного середовища. Європейська інтеграція прискорює цю зміну, оскільки наближає українські організації до правил, за якими корпоративна сталість стає складовою доступу до ринків, капіталу, партнерств і програм відновлення.

2.3. ESG як інструмент повоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності України

Повоєнне відновлення України є не лише масштабним інвестиційним проектом, а й можливістю структурної модернізації економіки. Його результат визначатиметься не стільки обсягом залучених коштів чи кількістю відбудованих об'єктів, скільки якістю управлінських рішень, покладених в основу відновлення. У цьому контексті ESG набуває значення не як окрема політика чи програма, а як система критеріїв, що дозволяє оцінювати довгострокову економічну, соціальну та екологічну результативність інвестиційних рішень.

За оцінками Світового банку, Європейської комісії, ООН та Уряду України, потреби у відновленні країни вже становлять сотні мільярдів доларів США. Такий масштаб фінансування потребує не лише ефективного використання міжнародної допомоги, а й залучення приватних інвестицій, що, своєю чергою, підвищує вимоги до прозорості, якості управління та оцінювання ризиків. Саме тому екологічні, соціальні та управлінські критерії дедалі частіше використовуються як складова процесу підготовки й реалізації проєктів відновлення.

ESG як критерій якісного повоєнного відновлення

Повоєнне відновлення не повинно зводитися до відтворення довоєнної моделі економіки. Просте відновлення зруйнованих підприємств та інфраструктури без технологічної модернізації означало б збереження високої енергоємності виробництва, значних екологічних навантажень, низької продуктивності праці та інших структурних проблем, що існували до повномасштабної війни.

Саме тому міжнародні організації розглядають відбудову України як можливість для переходу до більш стійкої та конкурентоспроможної економіки. Зокрема, ОЕСР наголошує, що післявоєнне відновлення має поєднувати фізичну реконструкцію із проведенням структурних реформ, підвищенням продуктивності, розвитком людського капіталу, екологічною трансформацією та зміцненням інституційної спроможності держави. Таким чином, оцінювання успішності відновлення зміщується від кількісних показників до довгострокової якості створюваних економічних і суспільних результатів.

У цьому контексті ESG виступає не альтернативою фінансовій чи технічній оцінці проєктів, а її доповненням. Якщо традиційний підхід відповідає на питання, **чи можна реалізувати проєкт**, то ESG дозволяє оцінити, **які довгострокові наслідки він матиме**. Йдеться про ефективність використання ресурсів, вплив на довкілля, безпеку та якість зайнятості, стійкість бізнес-моделі, прозорість управління й здатність проєкту створювати економічну цінність у довгостроковій перспективі.

Такий підхід змінює саму логіку відбудови. Пріоритет отримують не ті проєкти, які забезпечують найшвидше освоєння коштів, а ті, що формують основу для підвищення конкурентоспроможності економіки після завершення відновлення.

ESG і залучення фінансування для повоєнного відновлення

Повоєнне відновлення України потребуватиме безпрецедентних фінансових ресурсів, значну частину яких мають забезпечити міжнародні фінансові організації, приватні інвестори та бізнес. За таких умов поряд із фінансовою доцільністю дедалі більшого значення набуває оцінювання екологічних, соціальних та управлінських ризиків інвестиційних проєктів.

Для інвестора ESG є не стільки показником соціальної відповідальності підприємства, скільки інструментом оцінювання довгострокової надійності інвестицій. Практика останніх років свідчить, що екологічні ризики, порушення трудових прав, непрозора структура управління чи слабкі механізми внутрішнього контролю можуть суттєво впливати на фінансові результати проєкту. Саме тому поряд із традиційним фінансовим аналізом дедалі ширше застосовується оцінювання нефінансових ризиків.

Цей підхід знайшов відображення в оновлених **Керівних принципах ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідального ведення бізнесу (2023)**. Документ рекомендує підприємствам здійснювати належну обачність (*due diligence*), тобто системно виявляти, оцінювати та мінімізувати екологічні, соціальні й управлінські ризики як у власній діяльності, так і в ланцюгах постачання. Йдеться не про формальне виконання вимог, а про інтеграцію управління ризиками у процес прийняття стратегічних рішень.

Для України це має практичне значення. У процесі повоєнного відновлення підприємства дедалі частіше взаємодіятимуть із міжнародними банками розвитку, експортно-кредитними агентствами, інвестиційними фондами та транснаціональними компаніями, для яких оцінювання ESG-ризиків уже стало звичайною практикою. Відповідно, якість корпоративного управління, прозорість діяльності, ефективність управління екологічними й соціальними ризиками дедалі більше впливатимуть на доступ до фінансування та участь у міжнародних інвестиційних проєктах.

Водночас важливо уникати поширеного спрощення. **Високі ESG-показники самі по собі не гарантують залучення інвестицій**. Інвестор насамперед оцінює економічну доцільність проєкту, його фінансову стійкість та перспективи розвитку. ESG лише доповнює цей аналіз, дозволяючи краще оцінити ризики, які можуть вплинути на успішність інвестицій у довгостроковій перспективі.

ESG як чинник підвищення конкурентоспроможності українських підприємств

У сучасній економіці конкурентоспроможність визначається не лише ціною продукції чи виробничими потужностями. Дедалі більшого значення набувають здатність підприємства ефективно управляти ризиками, адаптуватися до регуляторних змін,

впроваджувати інновації та відповідати вимогам міжнародних ринків. У цьому контексті ESG виступає не як додатковий набір вимог, а як один із підходів до формування довгострокових конкурентних переваг.

Водночас важливо уникати спрощеного твердження, що саме ESG забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

ESG не створює конкурентних переваг безпосередньо. Конкурентні переваги виникають тоді, коли принципи ESG трансформуються у конкретні управлінські рішення, що підвищують ефективність діяльності підприємства, знижують ризики та розширюють доступ до міжнародних ринків.

Для українських підприємств особливого значення набуває європейський вектор економічної інтеграції. Запровадження механізму транскордонного вуглецевого коригування (CBAM), розвиток вимог до корпоративної звітності зі сталого розвитку, посилення уваги до належної обачності в ланцюгах постачання означають, що екологічні та соціальні характеристики діяльності дедалі більше впливатимуть на можливість працювати на ринку Європейського Союзу. Відповідно, для багатьох українських підприємств інтеграція ESG перестає бути питанням корпоративної репутації і стає чинником збереження конкурентних позицій.

На цьому акцентує увагу й ОЕСР, яка розглядає відповідальне ведення бізнесу як одну з передумов інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. У рекомендаціях Організації наголошується, що належна обачність, ефективне корпоративне управління, прозорість діяльності та відповідальне управління ризиками сприяють підвищенню довіри до компаній і зміцнюють їхню стійкість в умовах економічної невизначеності.

Для України це має особливе значення в умовах післявоєнної трансформації економіки. Підприємства, які адаптуються до сучасних міжнародних стандартів ведення бізнесу, матимуть кращі можливості для участі у міжнародних виробничих ланцюгах, залучення інвестицій, розвитку партнерств та виходу на нові ринки. Таким чином, ESG слід розглядати не як самоціль, а як інструмент підвищення ефективності управління і довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Governance як умова ефективного повоєнного відновлення

У контексті повоєнного відновлення управлінська складова ESG набуває особливого значення. Масштабна реконструкція країни потребуватиме ефективного управління значними фінансовими ресурсами, реалізації великої кількості інвестиційних проєктів та координації діяльності державних органів, бізнесу, міжнародних партнерів і громад. За таких умов якість управління стає одним із ключових чинників результативності відновлення.

Саме тому міжнародні організації розглядають прозорість, підзвітність, доброчесність та ефективне управління як необхідні передумови успішної реконструкції України. Зокрема, ОЕСР у своїх рекомендаціях щодо архітектури відновлення України наголошує на необхідності зміцнення інституційної спроможності держави, удосконалення системи управління публічними інвестиціями, розвитку механізмів координації між органами влади та забезпечення відкритості процесів прийняття рішень. Окрему увагу Організація приділяє посиленню доброчесності, запобіганню корупції та підзвітності органів влади як передумовам ефективного використання міжнародної фінансової допомоги.

Для бізнесу це означає, що принципи належного корпоративного управління дедалі більше узгоджуються із загальними вимогами до управління процесами відновлення. Таким чином, Governance у системі ESG виходить за межі корпоративного управління окремими компаніями і стає одним із базових принципів організації повоєнної відбудови держави.

Обмеження застосування ESG у процесі повоєнного відновлення

Попри зростання ролі ESG, не варто розглядати його як універсальне рішення для

всіх викликів повоєнного розвитку. ESG не замінює економічної політики держави, структурних реформ, ефективної судової системи чи безпекових гарантій. Високі ESG-показники самі по собі не забезпечують інвестиційну привабливість підприємства або успішність проєкту, якщо відсутні економічна доцільність, професійне управління та належна інституційна підтримка.

Крім того, практичне впровадження ESG в Україні ускладнюється нерівномірною готовністю підприємств до нових вимог, нестачею кваліфікованих фахівців, обмеженими фінансовими ресурсами та ризиком формального виконання окремих вимог без реальних змін у практиці управління. Тому ефективність ESG визначається не кількістю політик чи підготовлених звітів, а тим, наскільки принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності інтегровані у процес прийняття стратегічних і операційних рішень.

Отже, у повоєнний період ESG слід розглядати не як набір додаткових вимог до бізнесу, а як управлінський підхід, що дозволяє поєднати економічну ефективність, соціальну відповідальність та якість корпоративного і державного управління. Саме тому впровадження ESG є не самоціллю, а одним із механізмів формування конкурентоспроможної, стійкої та інтегрованої до європейського економічного простору економіки України.

3. ESG у фінансовому секторі та доступ до міжнародного фінансування

3.1 Стале фінансування та еволюція сучасних підходів до інвестування

Фінансовий сектор є одним із ключових механізмів забезпечення економічного розвитку, оскільки саме через нього здійснюється перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання, державою та суспільством. Тривалий час прийняття рішень щодо фінансування та інвестування ґрунтувалося переважно на оцінюванні фінансових показників, зокрема прибутковості, ліквідності, платоспроможності, кредитоспроможності та очікуваної дохідності інвестицій. Такий підхід виходив із припущення, що фінансова звітність і результати діяльності компанії достатньою мірою відображають її здатність створювати економічну цінність та виконувати свої зобов'язання перед інвесторами і кредиторами.

Однак глобальні економічні, екологічні та соціальні трансформації продемонстрували обмеженість виключно фінансового аналізу. Наслідки зміни клімату, посилення регуляторних вимог, порушення прав людини у глобальних ланцюгах постачання, корпоративні скандали, кібератаки, репутаційні кризи та інші нефінансові чинники дедалі частіше ставали причиною суттєвих фінансових втрат, зниження ринкової вартості компаній і зростання інвестиційних ризиків. У результаті фінансові установи, інвестори та кредитори поступово дійшли висновку, що оцінювання лише фінансових показників уже не забезпечує достатнього розуміння довгострокової стійкості бізнесу та його здатності генерувати стабільну економічну цінність.

Це стало передумовою трансформації підходів до фінансування та інвестування, у межах якої поряд із традиційними фінансовими показниками почали враховуватися екологічні, соціальні та управлінські фактори. Саме в такому контексті сформувалася сучасна концепція **сталого фінансування (Sustainable Finance)**, що відображає нову модель функціонування фінансової системи, орієнтовану на поєднання економічної ефективності із досягненням довгострокових екологічних і соціальних цілей.

Європейська Комісія визначає **стале фінансування** як процес урахування екологічних, соціальних та управлінських (Environmental, Social and Governance, ESG) факторів під час прийняття інвестиційних рішень, що сприяє збільшенню обсягу довгострокових інвестицій у сталі види економічної діяльності та проєкти. Отже, стале фінансування охоплює не лише фінансування екологічних чи соціальних проєктів, а й формування такої системи розподілу капіталу, за якої ESG-фактори інтегруються у

процес оцінювання ризиків, можливостей та довгострокової вартості інвестицій.

Водночас поняття **Sustainable Finance** не слід ототожнювати з ESG. Стале фінансування характеризує загальну модель функціонування фінансової системи та охоплює регуляторну політику, діяльність фінансових ринків, банків, інституційних інвесторів, страхових компаній та інших учасників фінансового сектору. Натомість ESG є одним із ключових інструментів реалізації цієї моделі, забезпечуючи інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у процес прийняття фінансових рішень.

Розвиток сталого фінансування супроводжувався формуванням нових підходів до інвестування, які мають спільну методологічну основу, проте різняться за своїми цілями, механізмами реалізації та критеріями оцінювання.

Одним із перших таких підходів стало **відповідальне інвестування (Responsible Investment)**. Відповідно до визначення Principles for Responsible Investment (PRI), відповідальне інвестування — це стратегія та практика врахування ESG-факторів під час прийняття інвестиційних рішень та здійснення активного володіння активами з метою підвищення довгострокової вартості інвестицій для інвесторів і бенефіціарів. Таким чином, відповідальне інвестування розглядає ESG не як додаткову вимогу чи елемент корпоративної соціальної відповідальності, а як джерело інформації, необхідної для більш повного оцінювання інвестиційних ризиків і можливостей.

Практичним інструментом реалізації цього підходу стало **ESG-інвестування (ESG Investing)**, яке передбачає систематичне використання ESG-факторів під час аналізу компаній, формування інвестиційних портфелів та управління активами. Його головною особливістю є інтеграція нефінансових показників у традиційний фінансовий аналіз. Іншими словами, ESG не замінює класичні критерії оцінювання інвестицій, а доповнює їх інформацією про ризики й можливості, які можуть істотно впливати на фінансові результати компанії в середньо- та довгостроковій перспективі.

Подальший розвиток європейського регулювання привів до нормативного закріплення поняття **сталі інвестиції (Sustainable Investment)**. Відповідно до Регламенту (ЄС) 2019/2088 (SFDR), сталою визнається інвестиція, що сприяє досягненню екологічної або соціальної цілі за умови, що вона не завдає істотної шкоди іншим цілям сталого розвитку (принцип **Do No Significant Harm**) та здійснюється компанією, яка дотримується належних практик корпоративного управління. На відміну від ESG-інвестування, яке описує підхід до аналізу інвестицій, поняття **Sustainable Investment** визначає критерії, яким повинна відповідати сама інвестиція.

Окремим напрямом сучасного інвестування є **імпакт-інвестування (Impact Investing)**. За визначенням Global Impact Investing Network (GIIN), це інвестиції, які здійснюються з наміром отримати не лише фінансовий дохід, а й вимірюваний позитивний соціальний або екологічний вплив. Якщо в ESG-інвестуванні позитивний вплив може бути результатом якісного управління компанією, то для імпакт-інвестування створення такого впливу є безпосередньою метою інвестиційної діяльності та обов'язково підлягає оцінюванню.

Таким чином, сучасна система фінансування базується на сукупності взаємопов'язаних, але не тотожних концепцій. **Стале фінансування** визначає загальну модель функціонування фінансової системи; **відповідальне інвестування** характеризує підхід до прийняття інвестиційних рішень; **ESG-інвестування** забезпечує інтеграцію ESG-факторів у фінансовий аналіз; **стала інвестиція** є нормативно визначеною категорією інвестицій, а **імпакт-інвестування** орієнтоване на досягнення вимірюваного позитивного соціального чи екологічного результату (табл.5.3). Саме така еволюція підходів до фінансування та інвестування заклала підґрунтя для широкого впровадження ESG у діяльність банків, міжнародних фінансових інституцій та інших учасників фінансового ринку.

Таблиця 5.3

Основні концепції сучасного сталого фінансування та інвестування

Концепція	Основна мета	Рівень застосування	Ключова особливість	Практичне застосування
Sustainable Finance (Стале фінансування)	Інтеграція принципів сталого розвитку у фінансову систему шляхом спрямування капіталу на сталу економічну діяльність та врахування ESG-ризиків у фінансових рішеннях.	Фінансова система (державна політика, регулятори, фінансові ринки, банки, інвестори, міжнародні фінансові інституції)	Формує загальну архітектуру функціонування фінансової системи, поєднуючи фінансові цілі з екологічними та соціальними пріоритетами розвитку.	Регуляторна політика ЄС (EU Sustainable Finance Framework), діяльність міжнародних фінансових інституцій, розвиток ринку сталих фінансових інструментів.
Responsible Investment (Відповідальне інвестування)	Створення довгострокової вартості для інвесторів шляхом інтеграції ESG-факторів у процес прийняття інвестиційних рішень та управління активами.	Інвестиційна стратегія інституційних та приватних інвесторів	ESG-фактори враховуються протягом усього інвестиційного процесу поряд із традиційними фінансовими показниками; інвестор здійснює активне володіння активами та взаємодіє з компаніями щодо покращення їхніх ESG-практик.	Управління пенсійними фондами, страховими активами, фондами прямих інвестицій, діяльність учасників Principles for Responsible Investment (PRI).
ESG Investing (ESG-інвестування)	Підвищення якості інвестиційних рішень через систематичне використання ESG-інформації при аналізі компаній та формуванні інвестиційних портфелів.	Аналіз окремих компаній, відбір активів, управління інвестиційними портфелями	ESG-показники інтегруються у фінансовий аналіз для оцінювання довгострокових ризиків, можливостей та потенціалу створення вартості.	Формування ESG-фондів, використання ESG-рейтингів, інтеграція ESG у кредитний скоринг, інвестиційний та корпоративний аналіз.
Sustainable Investment (Стала інвестиція)	Інвестування в економічну діяльність, яка робить внесок у досягнення екологічних або соціальних цілей відповідно до встановлених регуляторних критеріїв.	Окрема інвестиція або фінансовий продукт	Інвестиція повинна відповідати вимогам Регламенту (ЄС) 2019/2088 (SFDR), принципу Do No Significant Harm (DNSH) та належного корпоративного управління.	Сталі інвестиційні фонди, фінансові продукти відповідно до вимог SFDR, інвестиції в діяльність, що відповідає критеріям сталості.
Impact Investing (Імпакт-інвестування)	Досягнення вимірюваного позитивного соціального або екологічного впливу одночасно з отриманням фінансової віддачі.	Інвестиційні проекти та спеціалізовані інвестиційні фонди	Створення позитивного впливу є основною метою інвестування, а його результати підлягають обов'язковому вимірюванню та оцінюванню.	Інвестиції у проекти відновлюваної енергетики, соціального підприємництва, доступної медицини, освіти, інклюзивної інфраструктури, циркулярної економіки.

Джерело: узагальнено автором на основі документів Європейської Комісії, Регламенту (ЄС) 2019/2088 (SFDR), Principles for Responsible Investment (PRI) та Global Impact Investing Network (GIIN).

Отже, сучасна система сталого фінансування являє собою багаторівневу систему взаємопов'язаних концепцій, кожна з яких виконує окрему функцію у процесі прийняття фінансових та інвестиційних рішень (табл. 5.3). Якщо стале фінансування визначає

загальну модель функціонування фінансової системи, то відповідальне інвестування та ESG-інвестування формують методологічні підходи до оцінювання ризиків і можливостей, а поняття сталої інвестиції та імпаکت-інвестування конкретизують вимоги до окремих інвестиційних рішень і їхніх очікуваних результатів. Така еволюція підходів змінила критерії розподілу капіталу, зробивши ESG-фактори важливим елементом фінансового аналізу, управління ризиками та оцінювання довгострокової стійкості бізнесу. Саме тому міжнародні фінансові інституції, банки та інституційні інвестори поступово інтегрували ESG-вимоги у власні політики фінансування, процедури оцінювання проєктів і механізми управління ризиками, що визначило подальший розвиток сучасної системи сталого фінансування.

3.2. Роль міжнародних фінансових інституцій та банків у поширенні ESG-підходів

Міжнародні фінансові інституції відіграють ключову роль у поширенні ESG-підходів, оскільки саме вони формують критерії доступу до фінансових ресурсів для компаній та інвестиційних проєктів. Інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські аспекти у власні політики фінансування, міжнародні фінансові інституції зробили вагомий внесок у перетворення ESG із добровільної корпоративної ініціативи на один із чинників оцінювання інвестиційної привабливості, кредитоспроможності та рівня ризику. У результаті відповідність ESG-вимогам дедалі частіше впливає не лише на можливість залучення фінансування, а й на його умови, обсяг, вартість та подальший моніторинг реалізації проєкту.

Провідну роль у формуванні сучасних підходів до ESG-фінансування відіграють міжнародні фінансові інституції, зокрема **Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ)**. Розроблені ними екологічні та соціальні стандарти, процедури оцінювання проєктів і вимоги до управління ризиками стали орієнтиром для комерційних банків, інвесторів та інших учасників фінансового ринку.

Важливу роль у поширенні ESG-підходів у фінансовому секторі також відіграє **United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI)** – глобальне партнерство Програми ООН з навколишнього середовища з банками, страховими компаніями та інвестиційними установами. UNEP FI сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність фінансового сектору, розробляє методичні рекомендації щодо управління ESG-ризиками та є співзасновником **Principles for Responsible Banking (PRB)** і **Principles for Sustainable Insurance (PSI)**, які використовуються фінансовими установами як орієнтири для впровадження ESG-підходів.

Одним із ключових механізмів оцінювання є **екологічна та соціальна перевірка проєктів (Environmental and Social Due Diligence)**, яка проводиться ще до прийняття рішення про фінансування. Під час такої перевірки оцінюється не лише фінансова життєздатність проєкту, а й його потенційний вплив на довкілля, працівників, місцеві громади, а також здатність компанії управляти відповідними ризиками. За результатами оцінювання фінансова установа може висунути додаткові умови щодо усунення виявлених ризиків, розроблення необхідних політик або впровадження системи управління екологічними та соціальними аспектами діяльності.

Для реалізації таких умов часто розробляється **Environmental and Social Action Plan (ESAP)** - план екологічних та соціальних заходів, який визначає перелік коригувальних дій, строки їх виконання, відповідальних осіб та порядок моніторингу. Виконання ESAP є однією з умов надання та подальшого супроводу фінансування.

Практика міжнародних фінансових інституцій свідчить, що дедалі більшого значення набуває не лише фактичне дотримання принципів ESG, а й здатність компанії документально підтвердити їх реалізацію. Саме тому поряд із виконанням екологічних,

соціальних та управлінських вимог оцінюється наявність внутрішніх політик, процедур управління ризиками, механізмів моніторингу, визначених відповідальних осіб і системи регулярної нефінансової звітності. Для багатьох українських підприємств, зокрема аграрного сектору, саме відсутність формалізованої системи ESG-управління - затверджених політик, процедур, визначених відповідальних осіб, внутрішнього моніторингу та регулярної звітності - часто стає перешкодою для залучення міжнародного фінансування.

На відміну від традиційної фінансової оцінки, сучасна практика міжнародних фінансових інституцій передбачає перевірку не лише фінансової спроможності компанії, а й якості управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками. Типові ESG-вимоги, які оцінюються під час розгляду інвестиційних проєктів, наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Типові ESG-вимоги міжнародних фінансових інституцій до компаній та інвестиційних проєктів

Сфера оцінювання	Що перевіряють	Як компанія підтверджує відповідність
Екологічна (Environmental)	Оцінка впливу проєкту на довкілля; ефективне використання природних ресурсів; управління екологічними ризиками	ESIA (оцінка впливу на довкілля); Environmental and Social Management System (ESMS); політики щодо управління відходами, водними ресурсами, викидами парникових газів; для агрокомпаній – політика управління ґрунтами, облік застосування добрив і засобів захисту рослин, заходи зі збереження біорізноманіття
Соціальна (Social)	Дотримання трудових прав; безпечні умови праці; взаємодія з місцевими громадами; захист прав людини	Політика з охорони праці (OHS); політика недискримінації; механізм розгляду скарг (Grievance Mechanism); документи щодо консультацій із громадами; програми навчання персоналу
Управлінська (Governance)	Прозорість корпоративного управління; антикорупційні механізми; система внутрішнього контролю	Кодекс етики; антикорупційна політика; політика щодо конфлікту інтересів; внутрішній аудит; визначення відповідальних за ESG
Управління ESG-ризиками	Здатність компанії виявляти, оцінювати та мінімізувати екологічні й соціальні ризики	ESG Risk Assessment; реєстр ризиків; план управління ризиками; регулярний моніторинг виконання заходів
Розкриття інформації	Повнота та достовірність нефінансової інформації; виконання ESG-зобов'язань	ESG-звіт або звіт зі сталого розвитку; внутрішні політики; регулярна звітність перед кредитором або інвестором; підтвердження виконання умов фінансування

Примітка. Перелік вимог є узагальненим і сформований на основі підходів, що застосовуються міжнародними фінансовими інституціями (IFC Performance Standards, Environmental and Social Policy CBPP, Environmental and Social Standards EIB, Equator Principles). Конкретний перелік документів і процедур залежить від галузі, масштабу проєкту та рівня екологічних і соціальних ризиків.

Аналіз наведених вимог свідчить, що міжнародні фінансові інституції оцінюють не лише екологічні, соціальні та управлінські результати діяльності компанії, а й наявність системи управління ними. Тому під час розгляду заявки на фінансування важливе значення мають затверджені політики, внутрішні процедури, визначені відповідальні особи, механізми моніторингу та документальне підтвердження виконання ESG-зобов'язань.

Показовим є приклад аграрного сектору, який є одним із ключових отримувачів фінансування від міжнародних фінансових інституцій в Україні. Під час оцінювання проєктів увага приділяється не лише фінансовим показникам підприємства, а й наявності політик управління ґрунтами, використання водних ресурсів, застосування засобів захисту рослин, поводження з відходами, охорони праці та взаємодії з місцевими громадами. Практика реалізації інвестиційних проєктів за участю міжнародних фінансових

інституцій демонструє, що навіть за фактичного дотримання окремих ESG-вимог, відсутність документально оформлених політик, процедур, системи моніторингу та регулярної звітності ускладнює підтвердження відповідності під час ESG due diligence і може стати перешкодою для отримання міжнародного фінансування.

Практична реалізація зазначених підходів здійснюється через систему міжнародних стандартів і принципів, які регламентують оцінювання екологічних, соціальних та управлінських ризиків під час фінансування інвестиційних проєктів. Найбільшого поширення набули IFC Performance Standards, Environmental and Social Policy ЄБРР та Equator Principles, які визначають підходи до оцінювання екологічних і соціальних ризиків інвестиційних проєктів (табл.5.5).

Таблиця 5.5

Основні міжнародні документи, що регламентують ESG-оцінювання під час фінансування інвестиційних проєктів

Документ	Сфера застосування	Ключові вимоги
IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability	Використовуються Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) під час фінансування проєктів приватного сектору; покладені в основу низки міжнародних підходів до оцінювання екологічних і соціальних ризиків, зокрема Equator Principles	Визначають вимоги до управління екологічними та соціальними ризиками, охорони праці, взаємодії із заінтересованими сторонами, ресурсоефективності, охорони біорізноманіття та культурної спадщини.
EBRD Environmental and Social Policy (2024) та Environmental and Social Requirements (ESRs)	Застосовуються Європейським банком реконструкції та розвитку під час фінансування інвестиційних проєктів	Визначають екологічні та соціальні вимоги до позичальників, порядок оцінювання ризиків і вимоги до управління ними протягом усього життєвого циклу проєкту.
EIB Group Environmental and Social Policy та EIB Environmental and Social Standards	Застосовуються Європейським інвестиційним банком під час оцінювання та фінансування проєктів	Встановлюють вимоги щодо оцінювання екологічних і соціальних ризиків, дотримання законодавства ЄС, кліматичної стійкості, захисту довкілля та прав людини.
Equator Principles (EP IV)	Застосовуються фінансовими установами, що є учасниками Асоціації Equator Principles, під час проєктного фінансування	Визначають порядок оцінювання екологічних і соціальних ризиків та умови фінансування проєктів відповідно до міжнародно визнаних підходів.

Попри відмінності у сфері застосування та окремих процедурах, розглянуті міжнародні стандарти ґрунтуються на спільних принципах. По-перше, екологічні, соціальні та управлінські ризики розглядаються як невід'ємна складова загальної оцінки інвестиційного проєкту поряд із його фінансовою ефективністю. По-друге, відповідальність за управління такими ризиками покладається безпосередньо на компанію-позичальника, яка повинна забезпечити впровадження відповідних політик, процедур і механізмів контролю. По-третє, дотримання ESG-вимог не обмежується етапом отримання фінансування, а контролюється протягом усього життєвого циклу проєкту.

Таким чином, міжнародні стандарти формують єдину методологічну основу для оцінювання ESG-ризиків, яка використовується міжнародними фінансовими інституціями, комерційними банками, інвестиційними фондами та іншими фінансовими організаціями. Саме тому компанії, які планують залучати міжнародне фінансування, мають орієнтуватися не лише на виконання окремих екологічних чи соціальних вимог, а й на побудову цілісної системи ESG-управління.

Залучення фінансування від міжнародних фінансових інституцій передбачає не лише оцінювання фінансової спроможності позичальника, а й перевірку його здатності управляти екологічними, соціальними та управлінськими ризиками. Основні вимоги до

бізнесу в процесі підготовки та реалізації проекту узагальнено на рис. 5.2.

Етап	Що оцінює IFI	Очікуваний результат
1  Environmental & Social Due Diligence (ESDD) Комплексна оцінка екологічних і соціальних ризиків проекту	- Потенційні екологічні та соціальні впливи проекту - Відповідність законодавству та стандартам (IFC PS*, EBRD PR** тощо)	 Визначено рівень екологічних та соціальних ризиків і вимоги до їх управління
2  Environmental & Social Management System (ESMS) Система управління екологічними та соціальними ризиками	- Політики, процедури, організаційна структура та відповідальність - Механізми управління ризиками та контролю	 Наявна та функціонує система управління E&S ризиками
3  Environmental & Social Action Plan (ESAP) План дій щодо усунення невідповідностей і ризиків	- Заходи з усунення прогалин відповідності стандартам IFI - Терміни, ресурси та відповідальні особи	 План коригувальних заходів затверджено та впроваджується
4  ESG-дані та кліматичні показники Вимірювання впливів і встановлення цільових показників	- Облік викидів парникових газів (Scope 1–3*) - Кліматичні ризики та можливості - ESG-KPI та цільові показники	 Підтверджено базові ESG-дані та цільові показники проекту
5  Корпоративне управління та прозорість Належне управління та комплаєнс	- Структура власності та бенефіціарні власники - AML/KYC, етичні стандарти - Розкриття фінансової та нефінансової інформації	 Відповідність вимогам щодо прозорості, комплаєнсу та управління
6  Моніторинг і ESG-звітність Регулярне розкриття інформації та моніторинг виконання зобов'язань	- Регулярна звітність про екологічні та соціальні показники - Незалежний аудит / верифікація (за потреби)	 Постійний контроль виконання зобов'язань протягом усього життєвого циклу проекту

* IFC PS – Performance Standards on Environmental and Social Sustainability (1–8)
 ** EBRD PR – Performance Requirements (2019)

Примітка. Конкретний перелік вимог залежить від типу проекту, сектору економіки, рівня екологічних і соціальних ризиків, а також політик відповідної міжнародної фінансової інституції (IFC, EBRD, EIB тощо).

Умовні позначення:

↓ Послідовність етапів

✓ Очікуваний результат

□ Основний зміст етапу

Рис. 5.2. Основні вимоги до бізнесу для залучення фінансування від міжнародних фінансових інституцій

Як видно з рис. 5.2, вимоги міжнародних фінансових інституцій охоплюють увесь життєвий цикл проекту: від первинної оцінки ризиків і розроблення плану коригувальних заходів до моніторингу та регулярної звітності. Відповідність таким вимогам свідчить про наявність у компанії системного підходу до управління ESG-ризиками та є однією з ключових передумов доступу до IFI-фінансування.

3.3. Інструменти сталого фінансування

Досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs), реалізація кліматичної політики та забезпечення сталого економічного розвитку потребують значних обсягів інвестицій. За оцінками міжнародних організацій, традиційних джерел фінансування недостатньо для покриття цих потреб, що зумовило активний розвиток інструментів сталого фінансування. Їх основною особливістю є інтеграція екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у процес залучення та використання фінансових ресурсів.

У міжнародній практиці інструменти сталого фінансування поділяються на дві основні групи залежно від принципу оцінювання їх відповідності цілям сталого розвитку.

Use-of-proceeds instruments (*інструменти цільового використання коштів*) — це фінансові інструменти, відповідно до яких залучені кошти можуть використовуватися **виключно** для фінансування попередньо визначених екологічних, соціальних або змішаних проєктів. Основним критерієм їх відповідності принципам сталого фінансування є цільове використання залученого капіталу. До цієї групи належать **Green Bonds, Social Bonds та Sustainability Bonds**.

Sustainability-linked instruments (*інструменти, пов'язані з показниками сталого розвитку*) — це фінансові інструменти, умови яких залежать від досягнення позичальником або емітентом визначених показників сталого розвитку (Key Performance Indicators, KPI), тоді як залучені кошти можуть використовуватися на загальні корпоративні потреби. У цьому випадку ключовим критерієм є не напрям використання коштів, а результати діяльності компанії у сфері сталого розвитку. Найбільш поширеним представником цієї групи є **Sustainability-Linked Loans**.

Основні інструменти сталого фінансування та їх характеристику наведено в табл.

5.6.

Таблиця 5.6

Порівняльна характеристика основних інструментів сталого фінансування

Інструмент	Хто залучає фінансування	На що можуть використовуватися кошти	Вимоги до позичальника / емітента	Міжнародні стандарти та принципи
Green Bonds	Компанії, банки, державні органи, органи місцевого самоврядування, міжнародні фінансові організації	Виключно на фінансування або рефінансування екологічних проєктів	Визначення переліку «зелених» проєктів, прозорий процес їх відбору, окремий облік залучених коштів, регулярне розкриття інформації щодо використання коштів та екологічного ефекту	ICMA Green Bond Principles (GBP)
Social Bonds	Компанії, банки, державні органи, міжнародні організації	Виключно на фінансування або рефінансування соціальних проєктів	Визначення соціальних цілей проєктів, оцінювання очікуваного соціального ефекту, прозоре використання коштів, регулярна звітність	ICMA Social Bond Principles (SBP)
Sustainability Bonds	Компанії, банки, державні органи, міжнародні фінансові організації	На фінансування або рефінансування як екологічних, так і соціальних проєктів	Поєднання вимог Green Bond Principles і Social Bond Principles щодо відбору проєктів, управління коштами та звітності	ICMA Sustainability Bond Guidelines (SBG)
Sustainability-Linked Loans (SLL)	Підприємства різних секторів економіки	На будь-які корпоративні потреби	Визначення релевантних KPI та Sustainability Performance Targets (SPTs), регулярний моніторинг і підтвердження їх досягнення, зміна умов кредитування залежно від результатів	LMA Sustainability-Linked Loan Principles (SLLP)
Blended Finance	Приватні компанії, інвестиційні проєкти за участю міжнародних фінансових організацій, державного сектору та донорів	На проєкти зі значним екологічним або соціальним ефектом, реалізація яких потребує розподілу ризиків між кількома учасниками	Поєднання публічного, донорського та приватного капіталу, чіткий розподіл фінансових ризиків, демонстрація додатковості (additionality) та мобілізації приватних інвестицій	OECD Blended Finance Principles; IFC; Convergence

Дані табл. 5.6 свідчать, що сучасні інструменти сталого фінансування відрізняються не лише об'єктами фінансування, а й механізмами забезпечення відповідності ESG-принципам. Якщо Green Bonds, Social Bonds і Sustainability Bonds передбачають фінансування конкретних проєктів із визначеним екологічним або соціальним ефектом, то Sustainability-Linked Loans орієнтовані на стимулювання довгострокових змін у діяльності компанії через досягнення встановлених ESG-показників. Водночас Blended Finance займає особливе місце серед інструментів сталого фінансування, оскільки є не окремим фінансовим продуктом, а механізмом поєднання різних джерел капіталу для реалізації проєктів, що мають значний суспільний ефект, але характеризуються підвищеним рівнем інвестиційного ризику.

Кейс 5.1. Enel: використання Sustainability-Linked Bond для реалізації ESG-стратегії

У 2019 році італійська енергетична компанія **Enel** здійснила випуск облігацій загального корпоративного призначення (**General Purpose SDG-Linked Bond**) обсягом **1,5 млрд дол. США**. На відміну від Green Bonds, залучені кошти могли використовуватися для загальних корпоративних потреб і не були обмежені фінансуванням окремих екологічних проєктів.

Особливістю випуску стало те, що його фінансові умови були пов'язані з

досягненням визначеного показника сталого розвитку (**KPI**). Компанія взяла на себе зобов'язання збільшити частку встановлених потужностей з виробництва електроенергії з відновлюваних джерел до **55 %** станом на 31 грудня 2021 року. У разі недосягнення цього показника купонна ставка за облігаціями автоматично збільшувалася на **25 базисних пунктів**.

Кейс Enel демонструє принципову відмінність між інструментами цільового використання коштів (**Use-of-Proceeds Instruments**) та інструментами, пов'язаними з показниками сталого розвитку (**Sustainability-Linked Instruments**). Якщо Green Bonds забезпечують фінансування визначених екологічних проєктів, то Sustainability-Linked Bonds пов'язують вартість залученого капіталу з досягненням конкретних ESG-показників незалежно від напрямів використання коштів.

Таким чином, Sustainability-Linked Bonds є не лише інструментом залучення фінансування, а й механізмом інтеграції ESG-цілей у систему стратегічного управління компанією, оскільки досягнення визначених показників безпосередньо впливає на вартість капіталу та відповідальність менеджменту за реалізацію стратегії сталого розвитку.

Джерело: Enel. *General Purpose SDG-Linked Bond* (2019); *Sustainability-Linked Financing Framework*.

4. Особливості впровадження ESG у діяльність організацій в сучасних українських умовах

4.1. Екологічний вимір ESG та пріоритетні напрями для українських організацій

Екологічний складник ESG є найбільш структурованим і стандартизованим напрямом сучасної корпоративної сталості. Саме екологічні показники найчастіше стають предметом оцінювання з боку інвесторів, міжнародних фінансових інституцій, банків, регуляторів і партнерів у ланцюгах постачання. Для українських організацій це має особливе значення в умовах європейської інтеграції, коли здатність вимірювати й управляти екологічними аспектами діяльності дедалі більше впливає на доступ до міжнародних ринків, фінансування та участь у міжнародних виробничих ланцюгах.

Практичне значення екологічного складника ESG істотно посилилося внаслідок запровадження Європейським Союзом механізму транскордонного вуглецевого коригування CBAM. Із 1 січня 2026 року механізм функціонує у постійному режимі та охоплює, зокрема, імпорту до ЄС заліза і сталі, алюмінію, цементу, добрив, електроенергії та водню. Для виробників відповідної продукції важливими стають не лише заходи зі скорочення викидів парникових газів, а й спроможність коректно визначати вбудовані викиди, документально підтверджувати розрахунки та передавати необхідні дані європейським імпортерам.

Вимоги до екологічних показників посилюються не лише з боку регуляторів. Міжнародні банки, фінансові інституції та інвестори враховують екологічні ризики під час оцінювання інвестиційних проєктів, визначення умов кредитування та формування вимог до позичальників. Унаслідок цього якість екологічних даних, наявність вимірюваних цілей і здатність організації пояснити траєкторію скорочення свого впливу дедалі більше визначають її інвестиційну привабливість.

У сучасній практиці екологічний складник ESG виходить за межі виконання нормативних вимог і реалізації окремих природоохоронних заходів. Його інтеграція у систему управління потребує регулярного збору й перевірки даних, визначення суттєвих екологічних аспектів, установлення вимірюваних цілей та врахування екологічних ризиків під час прийняття стратегічних й інвестиційних рішень. За такого підходу організація не лише фіксує обсяг свого впливу на довкілля, а й формує механізм його послідовного зменшення та контролю результативності.

З огляду на це практичну реалізацію екологічного складника ESG доцільно розглядати як послідовний управлінський процес, що охоплює три взаємопов'язані етапи: вимірювання екологічного впливу, реалізацію заходів щодо його зменшення, оцінювання результатів та розкриття інформації. (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Основні напрями впровадження екологічного складника ESG у діяльність організації

Ефективне впровадження екологічного складника ESG передбачає не окремі природоохоронні заходи, а формування цілісної системи управління екологічними аспектами діяльності організації. Як показано на рис. 5.3, така система поєднує вимірювання екологічного впливу, реалізацію заходів щодо його зменшення, оцінювання досягнутих результатів і їх розкриття відповідно до міжнародних стандартів та вимог. Саме інтеграція цих елементів у процес управління дає змогу організації не лише підтверджувати екологічну результативність, а й підвищувати конкурентоспроможність, зміцнювати довіру стейкхолдерів та розширювати доступ до міжнародних ринків і фінансування.

В українських умовах зміст екологічного складника ESG істотно розширюється під впливом наслідків повномасштабної війни. Поряд із традиційними завданнями декарбонізації, енергоефективності, скорочення відходів і раціонального використання ресурсів для бізнесу набувають значення **ліквідація наслідків воєнного забруднення, гуманітарне розмінування, рекультивація земель, відновлення пошкоджених екосистем і водних ресурсів, а також підвищення стійкості критичної інфраструктури**. Йдеться не лише про зменшення поточного впливу організації на довкілля, а й про участь у подоланні довгострокових екологічних наслідків війни.

Особливістю цих завдань є їх масштабність, технологічна складність і значна вартість. Вони переважно виходять за межі ресурсних і професійних можливостей окремої компанії, тому реалізуються через партнерство бізнесу з державними органами, громадами, міжнародними фінансовими інституціями, донорами, сертифікованими операторами та технологічними компаніями. На відміну від традиційної моделі екологічного менеджменту, яка переважно зосереджується на мінімізації впливу окремої організації на довкілля, українська практика дедалі більше демонструє партнерський

характер реалізації ESG. Значна частина екологічних викликів, пов'язаних із наслідками війни, не може бути вирішена силами одного підприємства, що зумовлює необхідність координації бізнесу, держави, міжнародних організацій, донорів та місцевих громад. Саме здатність об'єднувати фінансові, технічні й організаційні ресурси стає однією з характерних ознак соціальної та екологічної відповідальності українського бізнесу в умовах війни.

Показовим прикладом є діяльність компанії «НІБУЛОН», яка після деокупації частини Миколаївської області зіткнулася із забрудненням значної частини власного земельного банку вибухонебезпечними предметами. У 2023 році компанія першою серед українських агровиробників отримала статус оператора протимінної діяльності та сертифікат на проведення нетехнічного обстеження територій, а надалі розширила сертифікацію на інші процеси гуманітарного розмінування. Розвиток цього напрямку відбувався у партнерстві з німецькою організацією **DEG Impulse**, яка співфінансувала придбання й обслуговування машин GCS-200, та швейцарською компанією **Global Clearance Solutions**, що надала техніку і забезпечила її введення в експлуатацію. За даними компанії, у напрям гуманітарного розмінування заплановано інвестувати 9,6 млн євро, а до господарського використання вже повернено тисячі гектарів сільськогосподарських земель.

Цей приклад важливий тим, що «НІБУЛОН» не обмежився очищенням власних земель. Компанія сформувала спеціалізований підрозділ «НІБУЛОН.РОЗМІНУВАННЯ», який надає професійні послуги іншим землекористувачам і державним структурам. Зокрема, компанія проводила роботи з повернення до обробітку понад 2,2 тис. га державних земель у Миколаївській області, а під час обстеження земель фермерського господарства «Кедр» співпрацювала з американською компанією **Safe Pro Group**, використовуючи безпілотники та штучний інтелект для виявлення потенційно небезпечних об'єктів.

Іншу модель участі продемонструвала компанія «Епіцентр», яка під час запуску окремого напрямку «Гуманітарне розмінування» на платформі **UNITED24** зробила внесок у розмірі 1 млн дол. США на придбання броньованих автомобілів для саперів. У цьому випадку компанія не виконує роботи самостійно, а фінансує державний механізм, через який кошти спрямовуються на забезпечення спеціалізованих служб технікою та обладнанням.

Колективний характер відповідальності проявляється і в ініціативах, до яких долучаються компанії з інших секторів. У межах кампанії «**Soul of Soil**» дванадцять київських ресторанів, серед яких Italian Edition, «Любимый дядя», BAO, NAM, Mirali та інші заклади, включили до меню страви з продуктів, вирощених на розмінованих землях, і спрямовували частину доходу через **UNITED24** на підтримку гуманітарного розмінування. Ініціатива об'єднала заклади ресторанного бізнесу, державні інституції, ПРООН, ФАО, міжнародних донорів і національну платформу Demine Ukraine.

Наведені приклади демонструють різні рівні залучення бізнесу. Компанія може створити власну сертифіковану спроможність, як це зробив «НІБУЛОН»; профінансувати техніку або роботи через державну платформу, як «Епіцентр»; або об'єднати комерційну діяльність із фандрейзингом і суспільною комунікацією, як учасники кампанії «Soul of Soil». Спільним для цих моделей є те, що бізнес діє не ізольовано, а у взаємодії з державою, професійними операторами, міжнародними організаціями та іншими компаніями.

Подібна партнерська логіка є актуальною і для відновлення водних ресурсів, очищення територій від відходів руйнувань, рекультивації земель, відновлення лісів та інших пошкоджених екосистем. У цих сферах роль компаній може полягати у фінансуванні, наданні техніки, технологій, даних, логістичної або управлінської експертизи. За такого підходу екологічна відповідальність українського бізнесу проявляється не лише у контролі власного впливу, а й у готовності долучатися до

розв'язання проблем, що мають суспільний і загальнонаціональний масштаб.

Отже, однією з визначальних особливостей реалізації ESG в Україні стає **партнерська модель екологічної відповідальності**. Її результативність залежить не тільки від внутрішніх політик окремих організацій, а й від їхньої здатності об'єднувати ресурси, розподіляти відповідальність, залучати професійних виконавців і брати участь у спільному відновленні країни.

Прикладом практичної інтеграції екологічного складника ESG у систему корпоративного управління в умовах війни є діяльність компанії ДТЕК.

Кейс. Практична реалізація екологічного складника ESG у діяльності ДТЕК в умовах повномасштабної війни

ДТЕК є показовим прикладом того, як екологічний складник ESG може бути інтегрований у стратегічне управління компанією, що одночасно працює над декарбонізацією, забезпечує енергетичну безпеку країни та відновлює інфраструктуру після систематичних атак. Особливість цього кейсу полягає не лише у збереженні довгострокових кліматичних цілей, а й у поєднанні енергетичного переходу зі стійкістю та відновленням енергетичної системи України.

У 2024 році ДТЕК уперше провела загальногрупову інвентаризацію викидів парникових газів за Scope 1, Scope 2 та Scope 3 відповідно до GHG Protocol, визначивши 2023 рік базовим для подальшого оцінювання прогресу. Отримані дані дали змогу ідентифікувати основні джерела викидів, які стали підґрунтям для визначення пріоритетів декарбонізації.

У 2026 році компанія оприлюднила перший План енергетичного переходу. Він передбачає чотири основні напрями: кероване скорочення використання вугілля, масштабування відновлюваної енергетики, модернізацію електричних мереж та впровадження низьковуглецевих технологій. План встановлює цілі зі скорочення викидів Scope 1 і Scope 2 на 42 %, Scope 3 — на 25 % до 2035 року та визначає досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року як довгостроковий орієнтир.

Важливо, що декарбонізація у цьому випадку не протиставляється енергетичній безпеці. Компанія пов'язує розвиток відновлюваної енергетики, систем накопичення електроенергії, децентралізованих рішень і модернізацію мереж зі здатністю енергетичної системи витримувати руйнування, швидше відновлюватися після атак та зменшувати залежність від окремих великих об'єктів генерації. Такий підхід відображає специфіку українського енергетичного переходу, у якому кліматичні цілі мають реалізовуватися одночасно із завданнями фізичної безпеки й безперервності енергопостачання.

Екологічний напрям діяльності ДТЕК не обмежується обліком викидів. Компанія заявляє про застосування системи екологічного менеджменту, узгодженої з ISO 14001:2015, моніторинг екологічних показників, контроль якості повітря, стану очисного обладнання та дотримання вимог екологічного законодавства. Водночас управлінська цінність цієї системи визначається не самим фактом наявності стандарту, а використанням показників для регулярного перегляду практик і контролю прогресу.

Окремим результатом системної ESG-політики є здатність компанії продовжувати інвестиції та залучати міжнародних партнерів під час війни. За даними ДТЕК, від початку повномасштабного вторгнення компанія інвестувала в Україні 2,4 млрд євро, зокрема у відновлювану енергетику, системи накопичення, модернізацію мереж та відновлення енергетичних об'єктів. У 2026 році ДТЕК та Octopus Energy оголосили про створення спільного підприємства для реалізації проєктів сонячної генерації та накопичення енергії загальною вартістю 100 млн євро.

Цей аспект особливо важливий для розуміння економічного значення ESG.

Системне управління екологічними та кліматичними ризиками, прозорість цілей і відповідність міжнародним стандартам не гарантують автоматичного доступу до капіталу, однак знижують інформаційну невизначеність для інвесторів і партнерів. У випадку ДТЕК ESG стає одним із чинників підтримання довіри, реалізації міжнародних партнерств і залучення ресурсів для модернізації енергетичної системи в умовах надзвичайно високого ризику.

Досвід ДТЕК демонструє послідовну управлінську логіку впровадження екологічного складника ESG: вимірювання викидів, визначення основних джерел впливу, установлення кількісних цілей, формування плану переходу, реалізацію інвестиційних проєктів та розкриття результатів. Водночас кейс показує, що в українських умовах екологічна трансформація бізнесу набуває ширшого змісту. Вона пов'язується не лише зі скороченням впливу на довкілля, а й із забезпеченням стійкості критичної інфраструктури, залученням міжнародного капіталу та формуванням основи для післявоєнного відновлення.

Джерело:

1. Sustainability in Action https://dtek.com/en/sustainability/sustainability-in-action/?utm_source
2. Sustainability in Action 2025 https://dtek.com/content/announces/pdf/dtek-sustainability-in-action-2025_s1528_t8296_i16718.pdf?utm_source
3. Sustainability Statement https://dtek.com/en/sustainable-development/policies-and-statements/sustainability-environment/sustainability-statement/?utm_source

4.2. Соціальний вимір ESG в умовах війни та повоєнного відновлення

Соціальний складник ESG охоплює систему управління впливом організації на працівників, споживачів, місцеві громади та інші групи стейкхолдерів, права, добробут і можливості яких можуть зазнавати впливу внаслідок її діяльності. У сучасній практиці його зміст не обмежується виконанням вимог трудового законодавства чи реалізацією окремих соціальних програм. Соціальний складник ESG передбачає системне управління соціальними ризиками, розвитком людського капіталу, дотриманням прав людини, взаємодією із заінтересованими сторонами та оцінюванням соціального впливу діяльності організації.

Міжнародні стандарти сталого розвитку свідчать про поступове розширення сфери соціальної відповідальності бізнесу. Так, Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) виокремлюють чотири основні групи стейкхолдерів, щодо яких організація повинна оцінювати свій соціальний вплив: власну робочу силу, працівників у ланцюгу створення вартості, постраждалі громади, споживачів і кінцевих користувачів. Аналогічний підхід закріплено в Керівних принципах ООН з питань бізнесу і прав людини, Керівних принципах OECD для багатонаціональних підприємств, деклараціях і конвенціях Міжнародної організації праці. Спільною рисою цих документів є перехід від оцінювання окремих соціальних ініціатив до управління соціальними ризиками та впливом організації на різні групи стейкхолдерів.

Для українських організацій соціальний складник ESG набуває додаткового змісту внаслідок повномасштабної війни. Вона істотно змінила структуру соціальних ризиків, що потребують управлінського реагування. За даними Міжнародної організації праці, український ринок праці характеризується дефіцитом робочої сили, демографічними втратами, внутрішнім переміщенням населення та необхідністю професійної адаптації працівників до нових умов. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців повідомляє про близько 3,8 млн внутрішньо переміщених осіб в Україні, тоді як Програма розвитку ООН прогнозує суттєве збільшення кількості ветеранів і людей з інвалідністю, які потребуватимуть інтеграції до ринку праці. Водночас Всесвітня організація охорони здоров'я наголошує на безпрецедентному зростанні потреб у сфері психічного здоров'я

населення. Сукупність цих чинників безпосередньо впливає на кадрову стійкість організацій, продуктивність праці та довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

За таких умов соціальний складник ESG вже не може обмежуватися традиційними напрямками корпоративної соціальної відповідальності. Він охоплює управління новими соціальними викликами, серед яких особливого значення набувають професійна реінтеграція ветеранів, підтримка внутрішньо переміщених осіб, забезпечення рівних можливостей і дотримання прав людини, збереження психічного здоров'я працівників, а також участь бізнесу у відновленні територіальних громад. Реалізація цих напрямів потребує інтеграції соціальної політики в систему стратегічного управління, розвитку партнерства між бізнесом, державою та громадянським суспільством, а також постійного оцінювання соціального впливу діяльності організації.

Аналіз міжнародних стандартів ESG, сучасних викликів воєнного часу та практики українських організацій дає підстави виокремити чотири взаємопов'язані напрями реалізації соціального складника ESG в умовах війни та повоєнного відновлення України (рис. 5.5).



Джерело: складено автором на основі аналізу ESRS (S1–S4), UN Guiding Principles on Business and Human Rights, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work та практики українських організацій.

Рис. 5.5. Пріоритетні напрями реалізації соціального складника ESG в умовах війни та повоєнного відновлення України

Рисунок 5.5 демонструє, що соціальний складник ESG в умовах війни охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, які відображають сучасні соціальні виклики для українських організацій. На відміну від традиційного підходу, що зосереджувався переважно на внутрішній кадровій політиці, сучасна модель Social ESG інтегрує питання розвитку людського капіталу, захисту прав людини, взаємодії з громадами та оцінювання соціального впливу в єдину систему управління. Саме така інтеграція забезпечує здатність організації своєчасно реагувати на соціальні ризики, зміцнювати довіру стейкхолдерів і робити внесок у повоєнне відновлення країни.

У сучасній практиці українських організацій пріоритетного значення набувають професійна реінтеграція ветеранів, підтримка внутрішньо переміщених осіб, забезпечення рівних можливостей і дотримання прав людини, а також розвиток партнерства з територіальними громадами. Розглянемо особливості реалізації кожного із зазначених напрямів.

Практичні приклади реалізації соціального складника ESG в українських організаціях

Приклад 1. Формування комплексної системи професійної реінтеграції ветеранів (Група «Метінвест»)

Одним із найбільш системних прикладів реалізації соціального складника ESG в Україні є ветеранська політика Групи «Метінвест». Компанія розглядає повернення ветеранів не як окрему соціальну програму, а як складову системи управління людським капіталом. У 2024 році вона сформувала **Veteran Reintegration Ecosystem** — комплексну систему підтримки працівників, які повертаються із військової служби.

Екосистема охоплює всі етапи професійної реінтеграції: підтримку мобілізованих працівників та їхніх родин, медичну й психологічну реабілітацію, адаптацію робочих місць, перекваліфікацію, юридичний і соціальний супровід, а також підготовку керівників і трудових колективів до повернення ветеранів. Для цього в компанії запроваджено корпоративні навчальні програми **Heroes Among Us** та **Wartime Leadership**, які допомагають керівникам і працівникам формувати навички взаємодії з ветеранами. Наприкінці 2024 року понад **12,5 тис.** працівників пройшли навчання за програмою Heroes Among Us, а понад **1,1 тис.** керівників — курс Wartime Leadership. На кінець 2024 року в компанії працювали **598 ветеранів**, ще близько **8 тис.** працівників проходили військову службу.

Практика «Метінвесту» демонструє, що ефективна ветеранська політика ґрунтується не на разових соціальних заходах, а на формуванні комплексної системи професійної реінтеграції, інтегрованої в кадрову політику та систему корпоративного управління.

Приклад. Забезпечення безпеки працівників в умовах війни (Група NOVA)

Одним із показових прикладів реалізації соціального складника ESG в умовах повномасштабної війни є діяльність Групи NOVA (Нова пошта). Компанія інтегрувала питання безпеки працівників у систему управління операційною діяльністю, розглядаючи їх як необхідну умову забезпечення безперервності логістичних процесів і захисту персоналу.

У звіті зі сталого розвитку за 2024 рік компанія зазначає, що одним із пріоритетних напрямів стали інвестиції у створення безпечної інфраструктури. Загальний обсяг таких інвестицій перевищив **596 млн грн**, що дало змогу облаштувати **1035 внутрішніх і зовнішніх укриттів** для працівників і клієнтів. Крім того, на логістичних терміналах встановлюються захисні капсули, а відділення оснащуються резервними джерелами живлення та альтернативними засобами зв'язку для забезпечення роботи під час відключень електроенергії.

Безпека працівників забезпечується не лише шляхом розвитку інфраструктури, а й завдяки адаптації внутрішніх процедур до умов воєнного часу. Під час повітряних тривог робота відділень призупиняється, а працівники та клієнти переходять до укриттів. Компанія також переглянула окремі операційні процеси, організовує навчання з охорони праці, пожежної безпеки, домедичної допомоги та діям у надзвичайних ситуаціях.

Практика Групи NOVA демонструє, що в умовах війни соціальний складник ESG охоплює не лише виконання вимог законодавства у сфері охорони праці, а й формування комплексної системи управління безпекою працівників. Такий підхід дає змогу мінімізувати ризики для персоналу, підтримувати безперервність операційної діяльності та забезпечувати безпечне надання послуг навіть в умовах постійних воєнних загроз.

4.3. Управлінський вимір ESG: корпоративне управління, комплаєнс та прозорість

Управлінський складник ESG (Governance) визначає систему принципів, процесів і механізмів, які забезпечують відповідальне прийняття управлінських рішень,

ефективний контроль за діяльністю організації, управління ризиками, дотримання законодавства та прозору взаємодію зі стейкхолдерами. Якщо екологічний і соціальний складники характеризують вплив організації на довкілля та суспільство, то Governance визначає **яким чином** цей вплив формується, контролюється та інтегрується у систему корпоративного управління. Саме тому управлінський складник є основою ефективного функціонування всієї системи ESG.

У сучасній міжнародній практиці Governance розглядається значно ширше, ніж традиційне корпоративне управління. Він охоплює організацію роботи органів управління, розподіл повноважень і відповідальності, управління ризиками, комплаєнс, запобігання корупції, дотримання етичних принципів ведення бізнесу, механізми повідомлення про порушення, належну перевірку контрагентів (due diligence), прозорість структури власності та розкриття інформації про діяльність організації. Такий підхід забезпечує підзвітність управлінських рішень, мінімізує юридичні, фінансові й репутаційні ризики та формує довіру з боку інвесторів, партнерів і суспільства.

Визначальна роль управлінського складника ESG закріплена у міжнародних документах, що регулюють відповідальне ведення бізнесу. Принципи корпоративного управління OECD, Керівні принципи OECD для багатонаціональних підприємств щодо відповідального ведення бізнесу, Керівні принципи ООН з питань бізнесу і прав людини, рекомендації Міжнародної фінансової корпорації (IFC) та Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) наголошують, що сталий розвиток організації неможливий без ефективної системи корпоративного управління, належного управління ризиками, дотримання етичних норм та забезпечення прозорості діяльності. У цих документах Governance розглядається як інструмент інтеграції екологічних і соціальних питань у процес стратегічного управління організацією.

Для українських організацій значення управлінського складника ESG істотно зросло в умовах європейської інтеграції, повоєнного відновлення економіки та розширення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями. Під час оцінювання потенційних позичальників та інвестиційних проєктів міжнародні банки розвитку, інвестиційні фонди й донорські організації дедалі більше уваги приділяють якості корпоративного управління, ефективності системи внутрішнього контролю, антикорупційним механізмам, прозорості структури власності та достовірності нефінансової звітності. Одночасно для багатьох українських компаній актуальними стали процедури перевірки контрагентів, санкційного комплаєнсу та належної перевірки ланцюгів постачання, які дедалі частіше є обов'язковою умовою співпраці з міжнародними партнерами.

Таким чином, сучасний управлінський складник ESG виходить за межі формального виконання законодавчих вимог. Він формує систему відповідального корпоративного управління, у межах якої стратегічні рішення приймаються з урахуванням екологічних, соціальних, правових, фінансових і репутаційних ризиків, а прозорість, етична поведінка та підзвітність стають необхідними умовами довгострокової стійкості організації.

З огляду на це управлінський складник ESG доцільно розглядати як взаємопов'язану систему корпоративного управління, комплаєнсу та прозорості, що забезпечує відповідальне прийняття управлінських рішень, ефективне управління ризиками та формування довіри стейкхолдерів. Основні складові цієї системи наведено на рис. 5.6.

Як показано на рис. 5.6, управлінський складник ESG охоплює три взаємопов'язані напрями: корпоративне управління, комплаєнс і ділову етику, а також прозорість і підзвітність. Кожен із них виконує окрему функцію, проте лише їх інтеграція забезпечує формування цілісної системи відповідального управління організацією. За такого підходу екологічні та соціальні ініціативи перестають бути окремими проєктами й стають складовою стратегічного управління, системи внутрішнього контролю та процесу

прийняття управлінських рішень.



Рис. 5.6. Основні складові управлінського складника ESG у діяльності організації

Практична реалізація управлінського складника ESG передбачає чіткий розподіл повноважень між органами управління, функціонування ефективної системи внутрішнього контролю, впровадження антикорупційних механізмів, перевірку контрагентів, дотримання етичних стандартів ведення бізнесу та забезпечення прозорого розкриття інформації відповідно до міжнародних вимог. Саме сукупність цих механізмів сприяє підвищенню довіри інвесторів і партнерів, забезпечує доступ до міжнародного фінансування, зменшує правові та репутаційні ризики й зміцнює довгострокову стійкість організації.

Практичне застосування зазначених підходів розглянемо на прикладах українських компаній, які інтегрували принципи належного корпоративного управління, комплаєнсу та прозорості у свою систему управління.

Приклад. Інтеграція ESG у систему корпоративного управління (ДТЕК)

Одним із прикладів комплексної реалізації управлінського складника ESG в Україні є діяльність компанії ДТЕК. Компанія розглядає корпоративне управління як основу реалізації стратегії сталого розвитку та послідовно інтегрує екологічні, соціальні й управлінські питання у процес прийняття стратегічних рішень.

У **Sustainability Statement** та корпоративних політиках ДТЕК управлінський складник ESG охоплює систему корпоративного управління, управління ризиками, комплаєнс, антикорупційну діяльність, права людини, кібербезпеку, захист персональних даних, взаємодію зі стейкхолдерами та прозоре розкриття інформації. Для посилення системи корпоративного управління у 2024 році компанія створила незалежну **Advisory Council**, до складу якої увійшли міжнародні експерти з корпоративного управління, енергетики, державного сектору та сталого розвитку. Діяльність Ради спрямована на стратегічне консультування керівництва компанії щодо підвищення ефективності корпоративного управління, прозорості та відповідності міжнародним стандартам.

Практика ДТЕК демонструє, що сучасний управлінський складник ESG передбачає інтеграцію принципів корпоративного управління у стратегічний розвиток організації. За

такого підходу екологічні та соціальні питання розглядаються не як окремі напрями діяльності, а як складова системи управління, що забезпечує довгострокову стійкість компанії та підвищує довіру інвесторів і міжнародних партнерів.

Приклад. Управління комплаєнсом і санкційними ризиками (Kernel)

Одним із важливих напрямів управлінського складника ESG є формування ефективної системи комплаєнсу, яка забезпечує дотримання законодавства, міжнародних санкційних режимів, антикорупційних вимог і стандартів доброчесності. Показовим прикладом такого підходу є діяльність компанії **Kernel**.

У річному звіті за 2024 рік компанія повідомляє про суттєве вдосконалення системи комплаєнсу. Зокрема, було оновлено **Sanctions Policy**, запроваджено **Partner Compliance Program**, удосконалено процедури **due diligence** контрагентів та посилено механізми управління санкційними ризиками. Система комплаєнсу охоплює перевірку потенційних бізнес-партнерів, оцінювання ризиків корупції, відмивання коштів, фінансування тероризму та дотримання міжнародних санкційних обмежень. Компанія також інтегрувала антикорупційні положення у договори з контрагентами та здійснює свою діяльність відповідно до вимог **Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)**, **UK Bribery Act**, міжнародних санкційних режимів і стандартів відповідального ведення бізнесу. Крім того, Kernel є учасником **Української мережі доброчесності та комплаєнсу (UNIC)** і підписантом **Глобального договору ООН**.

Досвід Kernel свідчить, що сучасна система комплаєнсу є не лише інструментом контролю за дотриманням нормативних вимог, а й важливим елементом управління корпоративними ризиками. Впровадження процедур належної перевірки контрагентів, санкційного комплаєнсу та антикорупційного контролю сприяє підвищенню прозорості діяльності компанії, зміцненню довіри міжнародних партнерів і забезпеченню її конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Проаналізовані приклади демонструють, що сучасний управлінський складник ESG виходить за межі формального виконання вимог корпоративного законодавства. Він передбачає інтеграцію принципів належного корпоративного управління, комплаєнсу, управління ризиками та прозорості у систему стратегічного управління організацією. Саме така модель Governance забезпечує підзвітність управлінських рішень, зміцнює довіру інвесторів і партнерів, полегшує доступ до міжнародного фінансування та сприяє довгостроковій стійкості організації.

4.4. Практичні підходи до впровадження ESG у діяльність організації

Після визначення екологічних, соціальних та управлінських пріоритетів наступним кроком є їх інтеграція у систему управління організацією. Міжнародна практика свідчить, що ефективне впровадження ESG не обмежується реалізацією окремих екологічних, соціальних чи управлінських ініціатив або підготовкою нефінансової звітності. Воно передбачає формування цілісної системи управління, у межах якої екологічні, соціальні та управлінські аспекти враховуються під час стратегічного планування, управління ризиками, прийняття інвестиційних рішень, операційної діяльності та взаємодії зі стейкхолдерами.

У сучасній практиці впровадження ESG здійснюється як послідовний управлінський процес, що охоплює оцінювання поточного стану організації, визначення найбільш суттєвих ESG-питань, формування стратегічних цілей, інтеграцію ESG у бізнес-процеси, моніторинг результатів і прозоре розкриття інформації. Саме така логіка закладена в міжнародних стандартах і рекомендаціях, зокрема GRI, Європейських стандартах звітності зі сталого розвитку (ESRS), Міжнародних стандартах розкриття інформації зі сталого розвитку IFRS Sustainability Disclosure Standards, а також рекомендаціях OECD та Міжнародної фінансової корпорації (IFC).

Конкретні механізми впровадження ESG залежать від галузі, масштабу діяльності організації, її стратегічних цілей, регуляторних вимог та очікувань стейкхолдерів. Водночас аналіз міжнародних стандартів і практики провідних компаній дає змогу виокремити загальну послідовність інтеграції ESG у систему управління організацією, яка може бути адаптована до особливостей конкретного підприємства (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Етапи впровадження ESG у систему управління організацією

Запропонована послідовність демонструє загальну логіку впровадження ESG у діяльність організації. Особливістю цього підходу є його циклічний характер: результати моніторингу та ESG-звітності використовуються для перегляду суттєвих питань, уточнення стратегічних цілей, удосконалення управлінських рішень і подальшого розвитку системи ESG. Таким чином, впровадження ESG доцільно розглядати як безперервний управлінський цикл, у межах якого результати оцінювання, моніторингу та ESG-звітності стають основою для подальшого вдосконалення системи управління, підвищення стійкості організації та створення довгострокової цінності для стейкхолдерів.

ЛЕКЦІЯ 6

Тема 6. Соціальний вплив, оцінювання результативності та комунікація сталого розвитку

Питання для розгляду:

1. Соціальний вплив і методологія планування соціальних змін.
 - 1.1. Соціальний вплив: сутність та управлінське значення.
 - 1.2. Теорія змін як концептуальна основа планування соціального впливу.
 - 1.3. Аналіз проблеми як відправна точка створення соціального впливу.
 - 1.4. Інструменти аналізу проблем.
 - 1.5. Ланцюг результатів (Results Chain) у системі планування соціального впливу
2. Моніторинг та оцінювання соціального впливу.
 - 2.1. Моніторинг та оцінювання соціального впливу: сутність, призначення та місце в управлінні.
 - 2.2. Індикатори соціального впливу.
 - 2.3. Методи збору та аналізу даних для оцінювання соціального впливу.
3. Комунікація соціального впливу та сталого розвитку.
 - 3.1. Роль комунікації у поширенні результатів соціального впливу.
 - 3.2. Комунікація сталого розвитку та сучасні практики звітності.
 - 3.3. Communication for Development (C4D) як інструмент соціальних змін та відновлення.

Мета лекції – сформувати у здобувачів освіти цілісне розуміння сучасних підходів до управління соціальним впливом, методів його планування, моніторингу, оцінювання та комунікації результатів відповідно до міжнародних підходів і практик, а також розвинути здатність застосовувати інструменти планування, оцінювання та комунікації соціального впливу під час розроблення й реалізації програм, проєктів і стратегій сталого розвитку.

Після опрацювання матеріалу лекції здобувачі освіти повинні:

знати:

- сучасні підходи до планування, моніторингу, оцінювання та управління соціальним впливом;
- міжнародні інструменти планування соціального впливу (Theory of Change, Results Chain, Results Framework);
- принципи формування системи індикаторів і оцінювання соціального впливу;
- сучасні підходи до комунікації результатів соціального впливу та міжнародної нефінансової звітності;
- принципи Communication for Development (C4D) як інструменту досягнення соціальних змін.

уміти:

- застосовувати інструменти планування соціального впливу під час розроблення програм і проєктів;
- формувати систему індикаторів для моніторингу й оцінювання соціального впливу;
- аналізувати результати оцінювання та використовувати їх для прийняття управлінських рішень;
- аналізувати міжнародну нефінансову звітність і комунікацію результатів соціального впливу;
- планувати комунікацію результатів соціального впливу для різних груп стейкхолдерів.

1. Соціальний вплив і методологія планування соціальних змін.

1.1. Соціальний вплив: сутність та управлінське значення

У сучасній практиці управління дедалі більшого значення набуває здатність не лише реалізовувати політики, стратегії, програми чи проєкти, а й обґрунтовувати зміни, яких вдалося досягти внаслідок їх реалізації. Такий підхід є однаково актуальним для бізнесу, органів публічної влади, територіальних громад, міжнародних і громадських організацій, закладів освіти, соціальних служб та інших суб'єктів, діяльність яких спрямована на вирішення суспільно значущих проблем. Незалежно від сфери діяльності всі вони дедалі частіше мають відповідати на однакове запитання: **які зміни були досягнуті та якою мірою реалізована діяльність сприяла їх виникненню?**

Традиційно результативність діяльності оцінювали за обсягом використаних ресурсів, кількістю проведених заходів, реалізованих проєктів, наданих послуг або охоплених учасників. Такі показники є важливими для планування, моніторингу та звітності, однак вони характеризують передусім процес реалізації діяльності та її безпосередні результати. Водночас вони не дають відповіді на питання, чи відбулися очікувані зміни у житті людей, розвитку громад або функціонуванні суспільства, заради яких і здійснювалася відповідна діяльність.

Саме тому у сучасній теорії та практиці дедалі більшого поширення набуває поняття **соціального впливу** (*social impact*). Воно використовується під час оцінювання державної політики, програм міжнародної технічної допомоги, стратегій розвитку громад, діяльності громадських організацій, соціальних підприємств, благодійних фондів, університетів і бізнесу. Водночас, незважаючи на широке використання цього поняття, у міжнародній літературі не існує єдиного загальновизнаного визначення соціального впливу. Залежно від сфери застосування увага акцентується на різних аспектах: змінах у добробуті людей, створенні суспільної цінності, результатах розвитку, вирішенні суспільних проблем або внеску суб'єкта у досягнення довгострокових змін.

Узагальнення сучасних міжнародних підходів дає змогу розглядати **соціальний вплив** як **сукупність значущих змін у добробуті, можливостях, поведінці, взаємодії людей, розвитку громад, функціонуванні інституцій або суспільства, що виникають унаслідок реалізації певної діяльності, політики, програми, стратегії чи проєкту**. Такі зміни можуть бути позитивними або негативними, очікуваними чи непередбаченими, прямими або опосередкованими, коротко- чи довгостроковими та характеризують реальні зміни, які відбулися для людей, громад або суспільства внаслідок відповідної діяльності.

Соціальний вплив є комплексною категорією, оскільки характеризує зміни, що можуть проявлятися на різних рівнях — від окремої людини до громади, інституції або суспільства загалом. Водночас ці зміни можуть відрізнятися за масштабом, тривалістю, характером прояву та ступенем впливу на різні групи стейкхолдерів. Саме така багатовимірність зумовлює необхідність використання спеціальних підходів до планування, управління та оцінювання соціального впливу.

Важливо розуміти, що соціальний вплив не є автоматичним наслідком реалізації певної діяльності. Досягнення суспільно значущих змін залежить не лише від якості розробленої програми чи проєкту, а й від багатьох зовнішніх чинників: соціально-економічного середовища, державної політики, діяльності інших організацій, поведінки цільових груп, рівня партнерської взаємодії та інших факторів, що впливають на перебіг змін. Саме тому в сучасній міжнародній практиці дедалі частіше говорять не лише про створення соціального впливу, а й про **внесок** (*contribution*) окремої організації, програми чи проєкту у досягнення цих змін.

Саме багатовимірність соціального впливу, різноманітність його проявів та чинників, що впливають на виникнення суспільних змін, зумовлюють необхідність комплексного підходу до його аналізу. Узагальнену характеристику поняття соціального впливу наведено на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Концептуальна характеристика соціального впливу

Рисунок 6.1 узагальнює основні характеристики соціального впливу та показує, що він є комплексною категорією, яка охоплює різні рівні змін, коло їхніх бенефіціарів, джерела виникнення та можливі прояви. Саме такий підхід лежить в основі сучасних систем планування, управління та оцінювання соціально відповідальної діяльності.

У сучасній міжнародній практиці соціальний вплив розглядається не лише як об'єкт оцінювання, а й як важливий елемент стратегічного управління. Саме тому в сучасній міжнародній практиці дедалі більшого поширення набуває концепція управління соціальним впливом (Impact Management), яка розглядає соціальний вплив не лише як об'єкт оцінювання, а як основу для прийняття управлінських рішень. Отримані результати використовуються для вдосконалення програм, коригування стратегій, ефективнішого розподілу ресурсів, підвищення результативності діяльності та обґрунтування управлінських рішень. Таким чином, оцінювання соціального впливу перестає бути завершальним етапом реалізації програми чи проекту і стає безперервним елементом управлінського циклу.

Різницю між безпосередніми результатами діяльності та соціальним впливом можна проілюструвати на прикладі програми професійної адаптації ветеранів. Наприклад, якщо метою програми професійної адаптації ветеранів є їх успішне повернення до цивільного життя, то проведення навчальних курсів, видані сертифікати або навіть кількість працевлаштованих учасників характеризують насамперед безпосередні результати реалізації програми. Натомість соціальний вплив проявляється у стійкіших змінах: підвищенні економічної самостійності ветеранів, їхній успішній інтеграції у громаду, покращенні якості життя сімей, зменшенні ризику соціальної ізоляції та посиленні соціальної згуртованості. Таким чином, результати характеризують безпосередні досягнення програми, тоді як соціальний вплив відображає зміни, які відбулися для людей і суспільства внаслідок її реалізації.

Управління соціальним впливом у міжнародній практиці

У сучасній міжнародній практиці соціальний вплив розглядається не лише як об'єкт оцінювання, а як основа планування, реалізації та вдосконалення програм і проектів. Саме тому дедалі більшого поширення набуває концепція **Results-Based Management (RBM)** — управління, орієнтованого на результати, яка передбачає системне планування очікуваних змін, моніторинг їх досягнення та використання отриманих результатів для прийняття управлінських рішень.

Такий підхід застосовується Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), Програмою розвитку ООН (UNDP), Світовим банком, Європейською Комісією, агентствами міжнародного розвитку та іншими міжнародними організаціями.

Зокрема, сучасні підходи до побудови та використання **Results Framework** систематизовано у методичному посібнику *OECD Effective Results Frameworks for Sustainable Development: Achieving Impact by Design* (OECD, 2024), який сьогодні є одним із найавторитетніших міжнародних джерел з питань проектування рамок результатів, управління, орієнтованого на результати, та досягнення соціального впливу. Доповнює його офіційний глосарій *OECD Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development* (Second Edition, 2024), у якому наведено стандартизовані визначення ключових понять, зокрема **Results Framework**, **Results Chain**, **Theory of Change**, **Outcome**, **Output**, **Impact** та інших термінів, що використовуються у сфері міжнародного розвитку.

Методологічною основою підходу Results-Based Management є **Results Framework (рамка результатів)** — цілісна система планування, реалізації, моніторингу та оцінювання, яка відображає логіку досягнення запланованих результатів і соціального впливу. Відповідно до рекомендацій OECD, Results Framework дає змогу чітко описати, яким чином стратегія, програма чи проєкт мають забезпечити досягнення поставлених цілей, а також сформувати систему показників для відстеження прогресу на всіх етапах їх реалізації.

У міжнародній практиці для побудови Results Framework використовуються різні взаємодоповнювальні підходи та інструменти, зокрема **Theory of Change**, **Results Chain**, **Logical Framework (Logframe)**, а також система індикаторів, припущень, ризиків, моніторингу й оцінювання. Конкретний набір інструментів залежить від методології міжнародної організації, характеру програми та вимог до її планування, реалізації й оцінювання.

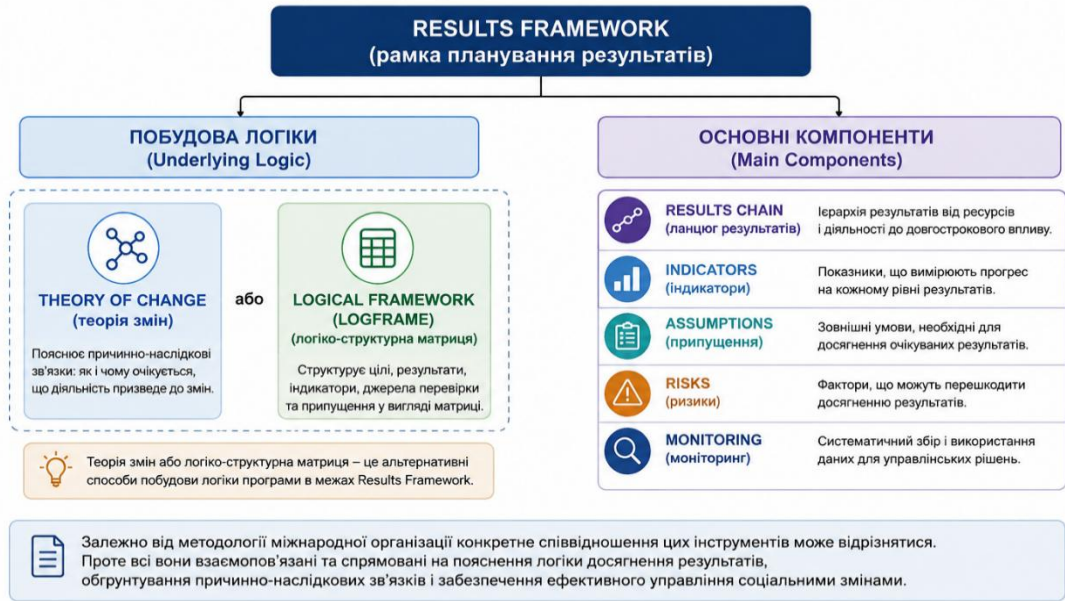


Рис. 6.2. Основні методологічні підходи та інструменти планування результатів і соціального впливу у міжнародній практиці

Джерело: складено автором на основі: OECD. *Effective Results Frameworks for Sustainable Development: Achieving Impact by Design*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: [10.1787/aaa4bb52-en](https://doi.org/10.1787/aaa4bb52-en); OECD. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development*. Second Edition. Paris: OECD Publishing, 2024; UNDP. *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York: UNDP, 2009; Sopact. *Results Frameworks, Theory of Change and Logframes: Defining and Comparing Key Concepts*.

Рисунок 6.2 узагальнює найбільш поширені підходи та інструменти, що використовуються у сучасній міжнародній практиці планування результатів і соціального впливу. Незважаючи на певні відмінності у методологіях окремих міжнародних організацій, усі вони ґрунтуються на спільній ідеї: соціальний вплив не виникає випадково, а є результатом послідовного планування, реалізації, моніторингу та

оцінювання змін. Водночас окремі інструменти виконують різні функції. **Theory of Change** пояснює причинно-наслідкову логіку досягнення змін і відповідає на запитання «чому саме запропоновані дії повинні привести до очікуваних результатів»; **Results Chain** описує послідовність переходу від використання ресурсів до досягнення довгострокового соціального впливу; **Logical Framework (Logframe)** забезпечує структуроване представлення цілей, результатів, індикаторів, джерел перевірки та припущень у вигляді логіко-структурної матриці.

У цьому розділі послідовно розглянуто основні інструменти планування соціального впливу, що найчастіше застосовуються у міжнародній практиці: **Theory of Change**, аналіз проблем, дерево проблем, дерево рішень і **Results Chain**. Їх опанування дає змогу зрозуміти логіку формування соціального впливу ще до етапу його вимірювання та оцінювання, які розглядаються у наступному розділі.

1.2. Теорія змін як концептуальна основа планування соціального впливу

Досягнення соціального впливу потребує не лише визначення бажаних змін, а й обґрунтування того, **як саме і за яких умов ці зміни можуть відбутися**. Реалізація окремих заходів, надання послуг або використання ресурсів самі по собі не гарантують поліпшення становища людей, розвитку громад чи розв'язання суспільної проблеми. Між діяльністю та очікуваним соціальним впливом існує система причинно-наслідкових зв'язків, припущень, передумов і зовнішніх чинників, які необхідно виявити ще на етапі планування. Саме тому сучасні підходи до управління програмами, проєктами, політиками та стратегіями розвитку дедалі більше зміщують акцент із планування окремих заходів на планування змін, яких необхідно досягти.

Для пояснення цієї логіки у сучасній міжнародній практиці використовується **теорія змін (Theory of Change)**. Вона описує, яким чином діяльність у межах певної політики, стратегії, програми чи проєкту має сприяти послідовному виникненню результатів і зрештою — досягненню бажаного соціального впливу. Теорія змін може розроблятися для втручань різного масштабу: від окремого заходу або проєкту до комплексної програми, державної політики, стратегії розвитку чи діяльності організації загалом.

На відміну від традиційного підходу, який зосереджується переважно на описі заходів та очікуваних результатів, теорія змін має **пояснювальний характер**. Вона не лише показує, що планується зробити, а й розкриває, чому обрані дії мають привести до очікуваних змін, які механізми повинні спрацювати, які умови необхідні для успіху та які інші чинники можуть вплинути на результат. Таким чином, теорія змін перетворює сукупність заходів на обґрунтовану гіпотезу щодо того, як відбуватимуться соціальні зміни у конкретному контексті. Саме тому у міжнародній практиці теорію змін нерідко визначають як "гіпотезу змін", яку необхідно постійно перевіряти у процесі реалізації програми.

Логіку теорії змін можна узагальнено представити таким чином:

Якщо реалізувати визначені заходи, **то** відбудуться заплановані зміни, **тому що** спрацюють передбачені причинні механізми, а необхідні передумови та припущення підтвердяться.

Частина **«якщо»** характеризує обране втручання: політику, програму, послугу, захід або сукупність дій. Частина **«то»** визначає очікувані зміни у становищі, знаннях, поведінці, можливостях, відносинах або умовах життя цільових груп. Частина **«тому що»** є принципово важливою, оскільки містить пояснення причинного механізму, на якому ґрунтується очікування змін. Саме вона відрізняє теорію змін від механічної послідовності заходів і результатів.

Наприклад, твердження «якщо провести професійне навчання для безробітних, то вони працевлаштуються» ще не є повноцінною теорією змін. Воно не пояснює, чи відповідає навчання потребам ринку праці, чи доступні відповідні вакансії, чи мають учасники можливість пройти весь курс, чи готові роботодавці їх наймати та які інші

бар'єри можуть перешкоджати працевлаштуванню. Повніше формулювання має містити обґрунтування: навчання сприятиме працевлаштуванню, **тому що** учасники здобудуть затребувані компетентності, отримають доступ до кар'єрного консультування й роботодавців, а на місцевому ринку існуватиме попит на відповідні професії.

Отже, центральним елементом теорії змін є не сама діяльність, а **бажана зміна**, заради якої вона здійснюється. Розроблення теорії змін передбачає визначення того, хто має відчувати зміни, що саме повинно змінитися та яким чином заплановані дії можуть цьому сприяти. У документах OECD наголошується, що побудова теорії змін передбачає пошук відповідей щонайменше на три ключові питання: **хто має змінитися, що має змінитися і як можуть відбутися ці зміни**.

При цьому теорія змін не повинна обмежуватися лише позитивними очікуваннями. Вона має враховувати можливі негативні або непередбачені результати, вплив інших програм, особливості контексту, поведінку учасників, а також умови збереження досягнутих змін після завершення втручання. Тому повноцінна теорія змін охоплює не лише шлях до бажаного впливу, а й припущення, ризики та зовнішні чинники, від яких залежить реалістичність цього шляху.

Важливо також, що теорія змін не є виключно експертною конструкцією, яку розробляє команда програми без участі тих, кого стосуються майбутні зміни. Залучення бенефіціарів, партнерів та інших стейкхолдерів дає змогу перевірити, наскільки сформульована логіка відповідає реальному досвіду цільових груп, місцевому контексту та наявним бар'єрам. Різні погляди допомагають виявити приховані припущення, можливі негативні наслідки й розбіжності у розумінні того, як саме має відбутися зміна.

Теорія змін виконує одночасно кілька функцій. **У цьому сенсі вона є своєрідним містком між аналізом проблеми, плануванням діяльності, моніторингом, оцінюванням та прийняттям управлінських рішень**. Вона слугує основою для розроблення програми або проекту, узгодження бачення між учасниками, визначення результатів і показників, побудови системи моніторингу та подальшого оцінювання соціального впливу. Водночас її цінність полягає не лише у створенні підсумкової схеми, а й у самому процесі спільного обговорення причин проблеми, бажаних змін, доказів, ризиків і припущень.

Сучасні підходи розглядають теорію змін як **адаптивну й перевірювану гіпотезу**, а не як незмінний план. У процесі реалізації програми початкові припущення можуть не підтвердитися, зовнішній контекст — змінитися, а отримані дані — виявити нові причинні зв'язки або неочікувані результати. Тому теорію змін необхідно періодично переглядати, уточнювати та використовувати для коригування управлінських рішень. OECD наголошує, що регулярне тестування стратегії й перегляд теорії змін на основі даних є важливою умовою адаптивного управління програмами та проектами.

Таким чином, теорія змін є не лише способом графічного представлення майбутньої програми, а **концептуальною рамкою мислення про соціальні зміни**. Вона поєднує визначення бажаного впливу, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, обґрунтування вибору дій, перевірку припущень, урахування ризиків і контексту та залучення тих, кого стосуються заплановані зміни. Узагальнену логіку побудови теорії змін наведено на рис. 6.3.

Представлена модель показує, що теорія змін поєднує логіку досягнення бажаного впливу з аналізом припущень, ризиків, зовнішнього контексту та ролі стейкхолдерів. Важливою її складовою є цикл моніторингу, навчання й адаптації, завдяки якому початкова гіпотеза перевіряється на основі даних і за потреби коригується.

Побудова теорії змін починається з правильного визначення проблеми, яку необхідно вирішити. Якщо проблему сформульовано поверхово або помилково визначено її кореневі причини, навіть належно спроектована програма може не привести до очікуваного соціального впливу. Саме тому першим етапом розроблення теорії змін є ґрунтовний аналіз проблеми та причин її виникнення.

ТЕОРІЯ ЗМІН (THEORY OF CHANGE)

Концептуальна основа планування соціального впливу

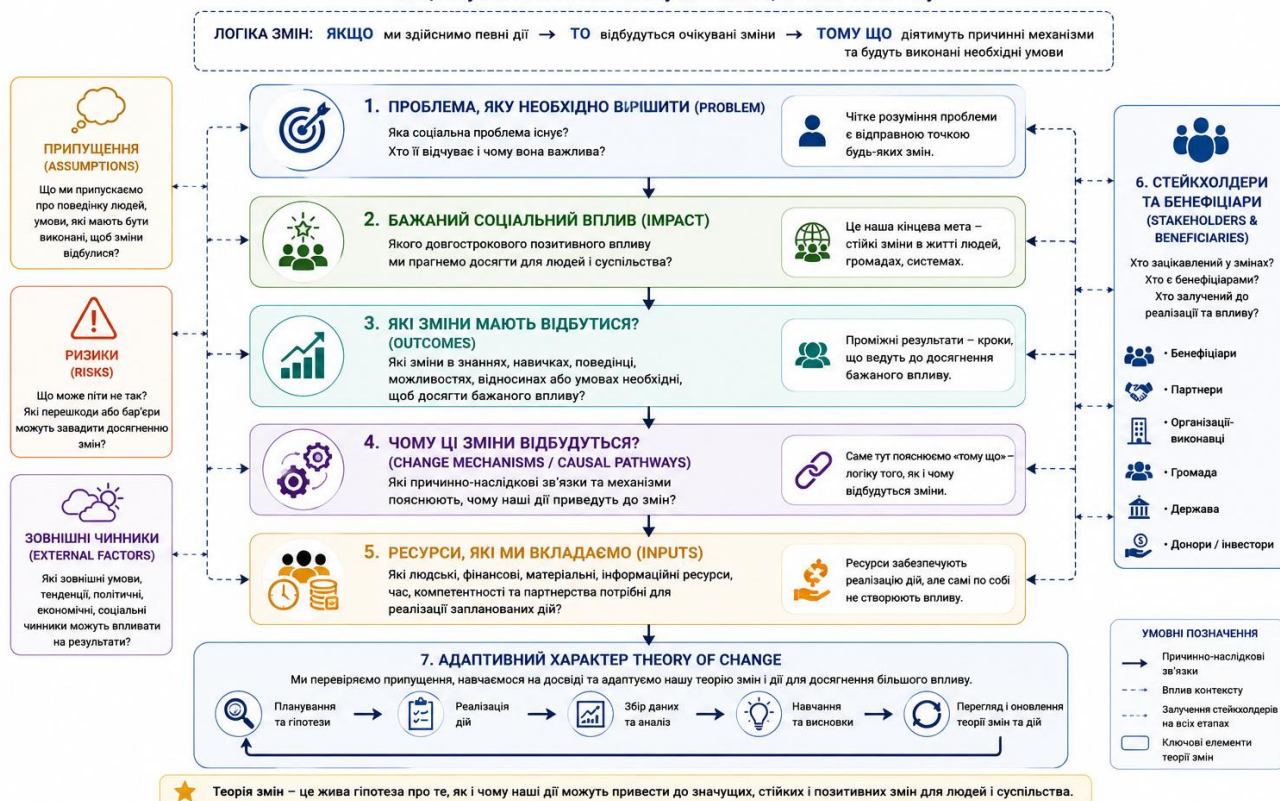


Рис. 6.3. Концептуальна модель Теорії змін (Theory of Change)

1.3. Аналіз проблеми як відправна точка створення соціального впливу

Ефективність будь-якої програми, проєкту чи політики значною мірою залежить від того, наскільки правильно визначено проблему, яку вони мають вирішити. Якщо помилково встановлено причини виникнення проблеми, навіть достатнє фінансування, професійна команда та якісно реалізовані заходи можуть не забезпечити очікуваних змін. У такому разі ресурси спрямовуються на боротьбу із зовнішніми проявами проблеми, тоді як механізми її виникнення залишаються незмінними.

Саме тому сучасна міжнародна методологія планування соціального впливу рекомендує розпочинати розроблення будь-якого втручання не з пошуку рішень, а з аналізу проблемної ситуації. OECD, UNDP, UNICEF, BetterEvaluation та Європейська Комісія розглядають аналіз проблеми як перший етап побудови теорії змін, оскільки саме він дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки, визначити кореневі причини проблеми та обґрунтувати вибір майбутніх заходів.

Як видно з табл. 6.1, різні підходи по-різному акцентують увагу на сутності соціальної проблеми, проте всі вони мають спільну рису: проблема розглядається не як окремий негативний факт чи подія, а як небажаний стан, що виникає під впливом певних причин і може бути змінений завдяки цілеспрямованому втручання. Саме тому для планування соціального впливу недостатньо лише зафіксувати існування проблеми — необхідно зрозуміти механізми її виникнення.

Незважаючи на відмінності у підходах до визначення соціальної проблеми, усі сучасні методології наголошують на необхідності розмежування трьох взаємопов'язаних понять: **симптому**, **проблеми** та **кореневої причини**. Саме їх ототожнення є однією з найпоширеніших причин неефективності програм і проєктів соціального розвитку.

Симптом є зовнішнім проявом небажаної ситуації, який можна безпосередньо спостерігати або виміряти.

Таблиця 6.1

Підходи до розуміння поняття «соціальна проблема»

Підхід	Розуміння соціальної проблеми	Практичне значення для планування соціального впливу
Соціологічний	Соціальна проблема — це суспільно значуща ситуація або соціальний стан, який значна частина суспільства або окрема соціальна група сприймає як небажаний і такий, що потребує колективного вирішення.	Дозволяє зрозуміти суспільний масштаб проблеми, її актуальність та соціальну значущість.
Управління проєктами (Project Cycle Management, Європейська Комісія)	Проблема — це існуючий негативний стан, який можна змінити шляхом реалізації відповідного втручання.	Допомагає правильно сформулювати проблему як вихідну точку для побудови дерева проблем і теорії змін.
Theory of Change (OECD, UNDP, UNICEF, BetterEvaluation)	Проблема розглядається як результат дії взаємопов'язаних причин, які необхідно виявити для досягнення довгострокових змін.	Акцент переноситься з опису симптомів на аналіз причинно-наслідкових зв'язків і визначення кореневих причин.
Управління соціальним впливом	Проблема — це розрив між існуючим і бажаним станом добробуту людей, громади або суспільства, який може бути зменшений шляхом цілеспрямованого втручання.	Дає можливість сформулювати бажані зміни та майбутній соціальний вплив.

Джерела: узагальнено за рекомендаціями OECD, BetterEvaluation, UNDP, UNICEF та методологією Project Cycle Management Європейської Комісії

Проблема характеризує сам небажаний стан, що потребує змін. **Коренева причина** пояснює, чому ця проблема виникла і які чинники підтримують її існування. Усунення симптомів може тимчасово покращити ситуацію, однак без впливу на кореневі причини проблема, як правило, виникає знову.

Приклад 6.1. Чому важливо знайти кореневу причину проблеми

Одним із прикладів ефективного аналізу проблеми є дослідження впливу дегельмінтизації школярів у Кенії, проведене економістами Майклом Кремером і Едвардом Мігелем (**Edward Miguel & Michael Kremer** Worms: Education and Health Externalities in Kenya https://www.nber.org/papers/w8481?utm_source). Первинно низьку успішність учнів пов'язували переважно з недостатньою якістю навчання, браком підручників або низькою кваліфікацією вчителів. Проте детальний аналіз показав, що значна кількість дітей регулярно пропускала заняття через паразитарні захворювання.

Після проведення програми масової дегельмінтизації відвідуваність шкіл суттєво зросла, оскільки діти стали рідше хворіти. Таким чином, безпосереднім об'єктом втручання стала не освіта як така, а одна з причин, що перешкоджала навчанню. Цей приклад демонструє, що ефективне вирішення соціальної проблеми потребує насамперед виявлення її кореневих причин, а не боротьби лише із зовнішніми проявами.

Приклад 6.2. Помилкове визначення причини як джерело неефективного втручання

Протилежний приклад демонструють окремі інформаційні кампанії щодо боротьби з тютюнокурінням у США. На початкових етапах антитютюнової політики припускалося, що люди палять насамперед через недостатню поінформованість про шкоду куріння. Саме тому одним із ключових інструментів стали попереджувальні написи на пачках сигарет, які згодом неодноразово збільшувалися та доповнювалися новими повідомленнями.

Однак подальші дослідження поведінки курців показали, що більшість із них добре усвідомлює ризики для здоров'я. Вирішальний вплив на продовження куріння мають інші чинники: нікотинова залежність, соціальне оточення, звички, психологічні механізми та поведінкові особливості. Отже, початкове припущення щодо основної причини проблеми

виявилось недостатнім, а інформаційні заходи самі по собі не забезпечили очікуваних змін у поведінці населення.

Обидва приклади демонструють, що ефективність соціального втручання визначається не стільки масштабом ресурсів або кількістю реалізованих заходів, скільки правильністю визначення проблеми та її кореневих причин. Саме тому міжнародні методології планування рекомендують перед розробленням програми здійснювати структурований аналіз проблемної ситуації із застосуванням спеціальних аналітичних інструментів.

1.4. Інструменти аналізу проблем

Якісний аналіз проблеми є необхідною передумовою розроблення ефективних програм, проєктів і політик. Проте встановлення причин виникнення соціальної проблеми далеко не завжди є простим завданням. Більшість проблем мають комплексний характер, формуються під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників і проявляються по-різному залежно від соціального, економічного, політичного та культурного контексту. Саме тому у сучасній практиці управління соціальним впливом використовуються спеціальні інструменти, які дають змогу систематизувати інформацію, структурувати проблему, виявити причинно-наслідкові зв'язки та обґрунтувати вибір майбутніх управлінських рішень.

У міжнародній практиці планування програм розвитку, державної політики, соціальних проєктів і корпоративних програм соціальної відповідальності застосовується широкий спектр методів аналізу проблем. Вибір конкретного інструменту залежить від характеру проблемної ситуації, складності системи, наявності даних, рівня залучення стейкхолдерів, а також цілей аналізу. Одні інструменти допомагають встановити кореневі причини проблеми, інші — виявити взаємозв'язки між її складовими, визначити пріоритети втручання або оцінити вплив окремих факторів. Тому на практиці нерідко використовують не один, а декілька взаємодоповнювальних інструментів.

Найбільш поширені інструменти аналізу проблем, які використовуються у сучасній практиці управління соціальним впливом, наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Основні інструменти аналізу проблем

Інструмент	Яке завдання вирішує	Коли доцільно використовувати
Five Why	Допомагає послідовно дійти до кореневої причини конкретної проблеми шляхом багаторазового постановлення запитання «Чому?».	Коли проблема є локальною, а її причинно-наслідковий ланцюг відносно простий.
Fishbone Diagram	Дає змогу систематизувати та згрупувати всі можливі причини виникнення проблеми за логічними категоріями.	Коли проблема формується під впливом багатьох різномірних факторів і необхідно їх структурувати.
Pareto Analysis	Дозволяє визначити невелику кількість причин, що створюють найбільшу частку негативних наслідків, і обґрунтувати пріоритетність втручання.	Коли ресурси обмежені й необхідно визначити, на які причини слід впливати насамперед.
Stakeholder Analysis	Дає змогу встановити, які зацікавлені сторони впливають на проблему, які інтереси вони мають та як можуть підтримати або ускладнити реалізацію змін.	Коли успіх програми залежить від взаємодії багатьох учасників або інституцій.
Causal Loop Diagram	Відображає взаємозалежності та зворотні зв'язки між різними факторами, що формують проблему, допомагаючи аналізувати складні системи.	Коли проблема має нелінійний, системний характер і не може бути пояснена простим причинно-наслідковим ланцюгом.
Problem Tree	Візуалізує центральну проблему, її безпосередні й кореневі причини, а також наслідки, створюючи основу для подальшого формування цілей і планування втручання.	Коли необхідно комплексно проаналізувати проблему та підготувати основу для розроблення теорії змін або проєкту.

Кожний із наведених інструментів має власні особливості, сферу застосування та

обмеження. Вони не є взаємовиключними і на практиці часто використовуються комплексно. Вибір конкретного інструменту залежить від характеру проблеми, цілей аналізу, доступності інформації, кількості залучених стейкхолдерів та складності причинно-наслідкових зв'язків. Розглянемо сутність найбільш поширених інструментів аналізу проблем.

Five Why («П'ять чому?»)

Метод **Five Why** («П'ять чому?») є одним із найвідоміших інструментів аналізу кореневих причин проблем. Його розвиток пов'язують із виробничою системою Toyota та іменем японського інженера Таїті Оно, який розглядав послідовне постановлення запитання «Чому?» як основу наукового підходу до вирішення проблем. Згодом метод набув широкого поширення далеко за межами промисловості й сьогодні використовується у проектному менеджменті, системах управління якістю, публічному управлінні, охороні здоров'я та соціальному секторі.

Основна ідея методу полягає в тому, що очевидна причина проблеми далеко не завжди є її справжньою причиною. Для встановлення кореневої причини аналітик або робоча група послідовно ставлять запитання «Чому?» щодо кожної отриманої відповіді. Кожний наступний рівень аналізу дає змогу поступово перейти від зовнішніх проявів проблеми до чинників, усунення яких здатне запобігти її повторному виникненню.

Попри назву, метод не передбачає обов'язкового п'ятиразового повторення запитання. У сучасній практиці кількість ітерацій визначається складністю проблеми та глибиною аналізу. У деяких випадках достатньо трьох запитань, тоді як складніші ситуації можуть потребувати шести або навіть більшої кількості рівнів аналізу. Саме тому число «п'ять» слід розглядати як орієнтир, а не як жорстке правило.

Five Why є найбільш ефективним тоді, коли проблема має відносно простий лінійний причинно-наслідковий характер. Водночас для аналізу складних соціальних проблем його можливостей часто недостатньо, оскільки такі проблеми зазвичай формуються під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників. Саме тому міжнародна практика рекомендує використовувати Five Why як початковий етап аналізу або поєднувати його з іншими методами, зокрема діаграмою Ішікави чи деревом проблем.

Fishbone Diagram (діаграма Ішікави)

Діаграма Ішікави (**Fishbone Diagram**, або **Cause-and-Effect Diagram**) була запропонована японським фахівцем з управління якістю Каору Ішікавою як інструмент систематичного аналізу причин проблем. Через характерну форму її також називають «риб'ячою кісткою». Сьогодні цей метод входить до переліку семи базових інструментів управління якістю і широко застосовується у виробництві, охороні здоров'я, державному управлінні та проектному менеджменті.

На відміну від Five Why, який аналізує одну причинно-наслідкову гілку, діаграма Ішікави дозволяє одночасно дослідити багато можливих причин виникнення проблеми. Центральна проблема розміщується у «голові» діаграми, а можливі причини групуються за логічними категоріями. У виробничій сфері традиційно використовують модель «6М» (люди, методи, машини, матеріали, вимірювання та середовище), однак у соціальних проєктах категорії можуть адаптуватися залежно від специфіки проблеми. Наприклад, окремими групами причин можуть бути нормативно-правові фактори, інституційна спроможність, людські ресурси, фінансування, поведінкові чинники або особливості цільових груп.

Перевагою цього інструменту є можливість систематизувати результати колективного обговорення та врахувати широкий спектр потенційних причин. Водночас сама діаграма не дозволяє визначити, які з виявлених причин є найбільш значущими або першочерговими. Саме тому після її побудови нерідко застосовують додаткові інструменти, зокрема Five Why, аналіз Парето або дерево проблем.

Pareto Analysis (аналіз Парето)

Аналіз Парето (**Pareto Analysis**) є інструментом визначення пріоритетних причин проблеми. Його теоретичною основою став принцип, сформульований італійським економістом Вільфредо Парето наприкінці XIX століття, який встановив, що значна частина земельних ресурсів Італії належала відносно невеликій частині населення. Надалі американський фахівець з управління якістю Джозеф Джуран адаптував це спостереження до сфери менеджменту, сформулювавши принцип **«небагатох життєво важливих і багатьох другорядних чинників» (the vital few and the trivial many)**. Саме завдяки його роботам аналіз Парето став одним із базових інструментів управління якістю та прийняття управлінських рішень.

Сутність аналізу Парето полягає у ранжуванні причин або факторів за ступенем їхнього впливу на проблему. Його метою є не виявлення всіх можливих причин, а визначення тих із них, усунення яких забезпечить найбільший позитивний ефект. Часто цей підхід пов'язують із правилом **80/20**, відповідно до якого приблизно 80 % наслідків можуть бути зумовлені близько 20 % причин. Водночас сучасна література наголошує, що співвідношення 80/20 не є універсальним законом природи і не повинно сприйматися буквально. Його слід розглядати як емпіричний принцип, який підкреслює нерівномірний внесок різних факторів у формування проблеми.

Для застосування аналізу Парето необхідно мати кількісну інформацію щодо частоти виникнення проблем, масштабів їхніх наслідків або інших показників, які дозволяють оцінити відносну значущість окремих причин. Отримані дані впорядковують за спаданням їхнього внеску та зазвичай відображають за допомогою діаграми Парето, яка поєднує стовпчикову діаграму з кумулятивною кривою. Така візуалізація дозволяє швидко визначити пріоритетні напрями втручання.

У сфері соціального управління аналіз Парето доцільно застосовувати тоді, коли проблема має багато потенційних причин, однак ресурси для її вирішення є обмеженими. Він допомагає обґрунтувати пріоритетність управлінських рішень, визначити напрями першочергового фінансування та зосередити зусилля на тих чинниках, усунення яких забезпечить найбільший соціальний ефект. Водночас цей метод не дозволяє пояснити причинно-наслідкові зв'язки між окремими факторами, тому його доцільно використовувати у поєднанні з іншими інструментами аналізу проблем.

Stakeholder Analysis (аналіз стейкхолдерів)

Аналіз стейкхолдерів (**Stakeholder Analysis**) є одним із ключових інструментів сучасного стратегічного управління, управління проєктами та програмами розвитку. Його теоретичні засади пов'язують насамперед із роботами Р. Едварда Фрімена, який сформулював стейкхолдерський підхід як альтернативу традиційному управлінню, орієнтованому виключно на інтереси власників організації. Надалі цей підхід був адаптований міжнародними організаціями, зокрема Світовим банком, UNDP, OECD та Європейською Комісією, для планування програм розвитку, державної політики та соціальних проєктів.

На відміну від більшості інструментів аналізу проблем, Stakeholder Analysis зосереджується не на причинах виникнення проблемної ситуації, а на людях, організаціях та інституціях, які впливають на проблему або зазнають впливу її наслідків. Його основною метою є визначення ключових заінтересованих сторін, аналіз їхніх інтересів, потреб, рівня впливу, потенційної підтримки або можливого опору майбутнім змінам.

Практичне значення цього інструменту полягає в тому, що навіть правильно визначена проблема і добре розроблена програма можуть не досягти очікуваних результатів, якщо не враховано позицію основних стейкхолдерів. Саме тому сучасні міжнародні методології рекомендують проводити аналіз стейкхолдерів ще на етапі планування втручання, використовуючи його результати під час побудови теорії змін,

розроблення комунікаційної стратегії та оцінювання ризиків.

Особливої актуальності Stakeholder Analysis набуває під час реалізації програм соціального розвитку, де успіх залежить від координації дій органів влади, громадських організацій, міжнародних партнерів, місцевих громад, бізнесу та безпосередніх бенефіціарів. Саме тому цей інструмент часто використовується разом із деревом проблем і теорією змін, доповнюючи аналіз причин проблеми аналізом учасників, від яких залежить успішність її розв'язання.

Дерево проблем (Problem Tree)

Серед численних інструментів аналізу проблем особливе місце посідає **дерево проблем (Problem Tree)**. Саме цей метод набув найбільшого поширення під час підготовки програм міжнародної технічної допомоги, проєктів міжнародних організацій, стратегій розвитку територіальних громад, державних політик та програм соціального розвитку. Його широко використовують Європейська Комісія, GIZ, UNDP, UNICEF, Світовий банк та інші міжнародні організації як один із базових інструментів ситуаційного аналізу та планування втручань.

Популярність дерева проблем пояснюється тим, що воно дозволяє перейти від інтуїтивного розуміння проблемної ситуації до її системного аналізу. На відміну від методів, які допомагають знайти окрему причину або впорядкувати перелік можливих факторів, дерево проблем відображає **цілісну систему причинно-наслідкових зв'язків**, показуючи, як окремі чинники взаємодіють між собою та формують існування центральної проблеми.

В основі цього інструменту лежить проста, але важлива ідея: **жодна соціальна проблема не виникає ізольовано**. Кожна проблема має власні причини, які можуть перебувати на різних рівнях, і водночас породжує низку наслідків, що впливають на людей, громади, організації або суспільство загалом. Саме тому аналіз має бути спрямований не лише на опис самої проблеми, а й на розуміння того, які фактори підтримують її існування та до яких наслідків вона призводить.

Графічно дерево проблем нагадує дерево, у якому **стовбур** символізує центральну проблему, **коріння** відображає її причини, а **крона** — наслідки, що виникають у разі збереження проблемної ситуації. Така візуальна модель допомагає не лише структурувати результати аналізу, а й побачити взаємозалежність між окремими елементами проблеми, що особливо важливо під час колективної роботи зі стейкхолдерами.

Важливою перевагою дерева проблем є його універсальність. Метод може застосовуватися як для аналізу локальної проблеми окремої організації, так і для розроблення масштабних програм регіонального розвитку, державної політики чи міжнародних проєктів. Незалежно від масштабу втручання логіка залишається однаковою: спочатку визначається центральна проблема, далі аналізуються її безпосередні та кореневі причини, після чого встановлюються основні наслідки її існування. Саме така послідовність створює основу для подальшого формування цілей, побудови теорії змін і планування соціального впливу.

Не менш важливою особливістю цього інструменту є його **партисипативний характер**. У сучасній міжнародній практиці дерево проблем рідко розробляється однією особою. Як правило, воно є результатом спільної роботи представників різних заінтересованих сторін: органів влади, експертів, виконавців програм, представників громад, бенефіціарів та інших учасників. Такий підхід дає змогу врахувати різні точки зору, зменшити ризик суб'єктивних оцінок і сформулювати спільне розуміння природи проблеми ще до початку планування втручання.

Таким чином, дерево проблем є не лише способом графічного представлення результатів аналізу. Насамперед це **інструмент колективного осмислення проблемної ситуації**, який допомагає перейти від окремих припущень до логічно

обґрунтованої моделі причин і наслідків. Саме тому побудова дерева проблем у міжнародній практиці розглядається як один із ключових етапів розроблення програм, проєктів і політик, орієнтованих на досягнення сталих соціальних змін.

Побудова дерева проблем

Побудова дерева проблем є послідовним аналітичним процесом, метою якого є не лише графічне представлення проблемної ситуації, а насамперед виявлення причинно-наслідкових зв'язків між її окремими елементами. Практика міжнародних організацій свідчить, що найбільшу цінність становить не саме готове дерево, а процес його спільного формування. Саме під час аналізу, обговорення та зіставлення різних поглядів учасники поступово доходять спільного розуміння природи проблеми, її причин та можливих напрямів майбутнього втручання.

Попри окремі відмінності у методичних рекомендаціях Європейської Комісії, GIZ, UNDP, UNICEF та інших міжнародних організацій, загальна логіка побудови дерева проблем залишається однаковою. Вона передбачає послідовне визначення центральної проблеми, аналіз її безпосередніх і кореневих причин, встановлення основних наслідків, а також перевірку логічних взаємозв'язків між усіма елементами моделі. Узагальнений алгоритм побудови дерева проблем наведено на рис. 6.4.



Рис. 6.4. Алгоритм побудови дерева проблем

Приклад застосування дерева проблем

Практичне використання дерева проблем доцільно розглянути на прикладі професійної реінтеграції ветеранів після завершення військової служби. Ця проблема є актуальною для багатьох країн світу, які мають значний досвід участі у воєнних конфліктах, зокрема США, Канади, Великої Британії, Австралії, Нідерландів та інших держав — членів НАТО. У міжнародних документах OECD, Європейської Комісії та Міжнародної організації праці (ILO) професійна реінтеграція ветеранів розглядається як комплексна соціальна проблема, що потребує міжвідомчої взаємодії, участі роботодавців, системи освіти, служб зайнятості, системи охорони здоров'я та організацій громадянського суспільства.

На перший погляд може здатися, що центральною проблемою є безробіття ветеранів. Саме таке формулювання часто стає відправною точкою для розроблення програм підтримки. Відповідно, рішенням видається організація ярмарків вакансій, створення нових робочих місць або проведення короткотермінових курсів професійної

підготовки.

Проте використання дерева проблем дає змогу побачити значно складнішу картину. Аналіз показує, що труднощі працевлаштування є лише одним із проявів більш глибокої проблеми професійної реінтеграції. Серед її причин можуть бути недостатнє визнання роботодавцями компетентностей, отриманих під час військової служби; невідповідність програм професійної перепідготовки потребам ринку праці; відсутність індивідуального кар'єрного консультування; недостатня координація між військовими структурами, службами зайнятості та освітніми установами; психологічні наслідки бойового досвіду; обмежена поінформованість роботодавців про потенціал ветеранів.

Збереження цих причин породжує низку взаємопов'язаних наслідків: тривале безробіття, втрату доходів сімей, соціальну ізоляцію, погіршення психоемоційного стану, недовикористання людського капіталу та зростання державних витрат на соціальну підтримку.

Приклад побудови дерева проблем наведено на рисунку 6.5.



Рис. 6.5. Приклад побудови Дерева проблем

Цей приклад також демонструє, що різні заінтересовані сторони можуть по-різному визначати центральну проблему. Для роботодавців нею може бути дефіцит необхідних компетентностей, для ветеранів — труднощі повернення до цивільного життя, а для держави — недостатня ефективність системи професійної реінтеграції. Саме тому побудова дерева проблем передбачає залучення різних стейкхолдерів ще на етапі аналізу ситуації.

Таким чином, побудова дерева проблем демонструє, що ефективна програма не може обмежуватися лише створенням нових робочих місць або проведенням окремих навчальних заходів. Вона має бути спрямована на усунення різних причин проблеми, кожна з яких потребує власних управлінських рішень. Саме тому дерево проблем є не лише інструментом аналізу, а й підґрунтям для подальшого формування дерева рішень, теорії змін та комплексної системи соціального впливу.

Практичні рекомендації щодо формулювання проблеми

Якість подальшого аналізу значною мірою залежить від того, наскільки коректно сформульовано центральну проблему. Помилки, допущені на цьому етапі, можуть

призвести до неправильного визначення причин, необґрунтованого вибору заходів і неефективного використання ресурсів. Тому під час формулювання проблеми доцільно дотримуватися низки рекомендацій, які використовуються у практиці міжнародних організацій під час розроблення програм і проектів (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Типові помилки при формулюванні проблеми

Типові помилки	Доцільно
Формулювати проблему надто широко («низька якість життя», «криза освіти», «погана екологія»).	Визначати конкретну проблему конкретної цільової групи у визначеному контексті.
Підміняти проблему її можливим рішенням («відсутній центр підтримки», «не створено програму навчання», «немає інформаційної кампанії»).	Описувати небажаний стан або ситуацію, а не спосіб її усунення.
Поєднувати в одному формулюванні кілька різних проблем.	Формулювати одну центральну проблему, яку надалі можна деталізувати за допомогою дерева проблем.
Використовувати абстрактні або нечіткі формулювання.	Формулювати проблему так, щоб її можна було підтвердити фактами, статистичними даними або результатами досліджень.
Робити висновки лише на основі припущень чи особистого досвіду.	Спіратися на результати досліджень, консультацій зі стейкхолдерами та аналіз даних.

Під час формулювання проблеми важливо пам'ятати, що вона не повинна містити вже готового рішення. Наприклад, твердження **«у громаді відсутній центр психологічної підтримки»** фактично визначає спосіб майбутнього втручання ще до проведення аналізу. Натомість формулювання **«мешканці громади не мають своєчасного доступу до психологічної допомоги»** залишає можливість розглянути різні альтернативні рішення: створення спеціалізованого центру, розвиток мобільних мультидисциплінарних команд, дистанційне консультування, підготовку фахівців або інші моделі надання послуг.

Не менш важливо відмежовувати проблему від її симптомів. Наприклад, низька успішність школярів є лише зовнішнім проявом, який може бути зумовлений різними чинниками: станом здоров'я дітей, низькою відвідуваністю школи, недостатньою кваліфікацією педагогів, соціально-економічними умовами сімей або іншими причинами. Саме тому аналіз проблеми має бути спрямований на виявлення кореневих причин, а не лише на усунення найбільш помітних симптомів.

Після завершення аналізу проблеми та побудови дерева проблем наступним кроком є трансформація причинно-наслідкової моделі у модель бажаних змін. Саме для цього у міжнародній практиці використовується дерево рішень (Objectives Tree), яке перетворює виявлені проблеми на цілі, причини — на завдання, а наслідки — на очікувані результати.

Контрольні запитання для перевірки правильності формулювання проблеми

Перед початком побудови дерева проблем доцільно перевірити, чи достатньо обґрунтовано сформульовано центральну проблему. У міжнародній практиці для цього використовують низку контрольних запитань.

- ✓ Хто саме перебуває у проблемній ситуації?
- ✓ У чому конкретно полягає проблема?
- ✓ Якими фактами або даними вона підтверджується?
- ✓ Які безпосередні причини зумовлюють її виникнення?
- ✓ Які наслідки матиме збереження проблеми?
- ✓ Які стейкхолдери можуть по-різному бачити цю проблему?
- ✓ Чи не містить сформульована проблема вже готового рішення?
- ✓ Чи достатньо конкретно визначено проблему, щоб надалі побудувати дерево

проблем?

Побудова дерева рішень

Побудова дерева проблем не є кінцевою метою аналізу. Виявлення причин і наслідків проблемної ситуації необхідне насамперед для визначення можливих напрямів її розв'язання. Саме тому в міжнародній практиці планування програм розвитку, соціальних проєктів і державної політики аналіз проблем безпосередньо переходить до побудови дерева рішень (Objectives Tree), яке є логічним продовженням дерева проблем.

Якщо дерево проблем відображає існуючу небажану ситуацію та пояснює причини її виникнення, то дерево рішень описує бажаний стан, якого планується досягти в результаті реалізації програми або проєкту. Його побудова здійснюється шляхом послідовного перетворення негативно сформульованих проблем на позитивно сформульовані цілі, причини — на завдання або напрями діяльності, а наслідків — на очікувані результати майбутнього втручання.

Таким чином, дерево рішень не створюється незалежно від дерева проблем. Воно є його логічною трансформацією, у якій зберігаються встановлені причинно-наслідкові зв'язки, але змінюється їх зміст: замість опису небажаної ситуації формується модель бажаних змін. Саме тому дерево рішень є своєрідним «містком» між аналізом проблеми та побудовою теорії змін, адже воно вперше переводить аналітичні висновки у площину стратегічного планування.

Приклад трансформації дерева проблем у дерево рішень на прикладі професійної реінтеграції ветеранів після завершення військової служби наведено на рис. 6.6.

Кейс: професійна реінтеграція ветеранів після завершення військової служби

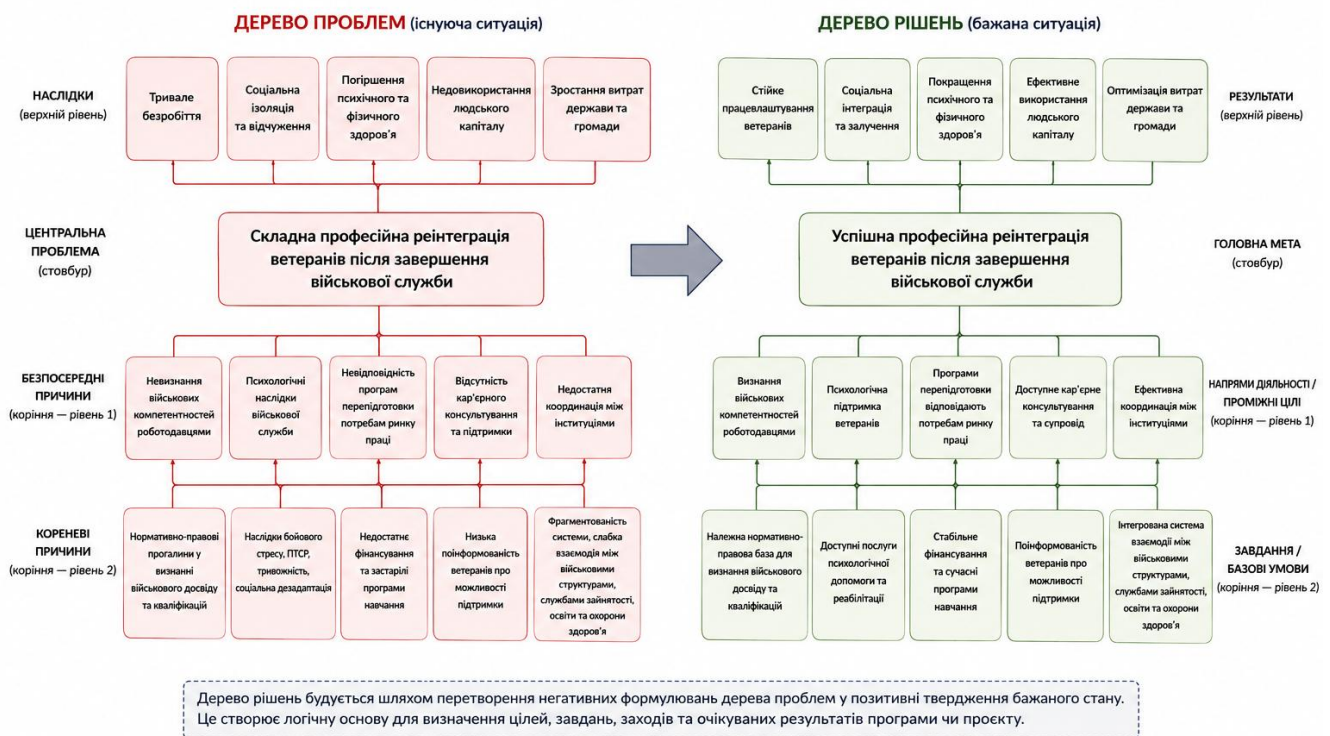


Рис. 6.6. Трансформація дерева проблем у дерево рішень

Як показано на рис. 6.6, дерево рішень є логічним продовженням дерева проблем і дає змогу перейти від аналізу існуючої ситуації до планування бажаних змін. У процесі такої трансформації центральна проблема перетворюється на головну мету, причини - на завдання та напрями діяльності, а наслідки - на очікувані результати.

1.5. Ланцюг результатів (Results Chain) у системі планування соціального впливу

Досягнення соціального впливу не відбувається миттєво. Зміни у житті людей, розвитку громад або функціонуванні суспільства формуються поступово внаслідок реалізації низки взаємопов'язаних дій, кожна з яких створює передумови для наступного етапу. Саме тому під час планування програм, проектів і державної політики важливо не лише визначити кінцеву мету, а й чітко описати послідовність змін, які повинні відбутися на шляху до її досягнення.

Для цього у сучасній міжнародній практиці широко використовується **ланцюг результатів (Results Chain)** — один із базових інструментів управління, орієнтованого на результати (Results-Based Management). Він застосовується Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), Програмою розвитку ООН (UNDP), Світовим банком, Європейською Комісією, USAID, GIZ та іншими міжнародними організаціями під час планування, моніторингу й оцінювання програм розвитку.

Відповідно до підходів OECD, **Results Chain** є логічною моделлю, яка відображає причинно-наслідкову послідовність переходу від використання ресурсів до досягнення довгострокового соціального впливу. На відміну від теорії змін, яка пояснює, чому саме певне втручання має привести до бажаних змін, ланцюг результатів описує, **які результати повинні бути досягнуті на кожному етапі реалізації програми**. Саме тому він широко використовується як основа для побудови систем моніторингу, вибору індикаторів результативності та оцінювання соціального впливу.

Узагальнену модель ланцюга результатів наведено на рис. 6.7.



Рис. 6.7. Ланцюг результатів (Results Chain) у системі планування соціального впливу

Ланцюг результатів демонструє, що досягнення соціального впливу є поетапним процесом, у якому кожен наступний рівень спирається на попередній. Водночас між окремими елементами не існує автоматичного причинно-наслідкового зв'язку: на перехід від ресурсів до діяльності, від діяльності до результатів і від результатів до соціального впливу можуть впливати численні зовнішні чинники. Саме тому під час планування програм важливо не лише визначити всі елементи ланцюга результатів, а й перевірити логіку їх взаємозв'язку.

Ланцюг результатів складається з п'яти взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відображає окремий етап формування соціального впливу. Важливо розуміти, що жоден із цих елементів не може існувати ізольовано. Кожний наступний рівень ґрунтується на попередньому, а порушення логіки хоча б на одному етапі може поставити під загрозу досягнення очікуваного соціального впливу.

Resources (Inputs) — ресурси. Першим етапом ланцюга результатів є ресурси (Inputs), тобто всі види ресурсів, необхідних для реалізації програми або проекту. До них належать фінансові кошти, людські ресурси, матеріально-технічне забезпечення, інформація, партнерські зв'язки, час, інтелектуальний капітал та інші активи, які створюють передумови для реалізації запланованої діяльності. Водночас самі по собі ресурси не створюють соціального впливу. Вони лише забезпечують можливість виконання відповідних заходів.

Activities — діяльність (заходи). Другим етапом є діяльність (Activities) — конкретні дії, процеси, заходи або послуги, що реалізуються із використанням наявних ресурсів. Саме на цьому етапі програма переходить від планування до практичної реалізації. До діяльності можуть належати проведення навчання, надання консультацій, створення інформаційних продуктів, організація партнерської взаємодії, розроблення цифрових сервісів, проведення досліджень та інші заходи, спрямовані на досягнення визначених цілей.

Outputs — безпосередні результати. Безпосередні результати (Outputs) є прямими результатами виконаної діяльності. Це продукти, послуги або інші результати, які створюються чи надаються в межах програми і можуть бути безпосередньо виміряні. На цьому рівні зазвичай оцінюють кількість проведених заходів, підготовлених матеріалів, навчених учасників, наданих консультацій або створених сервісів. Outputs демонструють, що саме було зроблено, однак ще не свідчать про те, чи відбулися зміни у цільових групах.

Outcomes — результати (зміни). Результати (Outcomes) характеризують зміни, що виникають у цільових групах унаслідок використання створених продуктів або послуг. Такі зміни можуть проявлятися у знаннях, навичках, ставленні, поведінці, практиках, можливостях чи взаємодії людей або організацій. Саме на цьому рівні можна оцінити, чи дійсно програма досягла безпосередньої мети та чи почали відбуватися зміни, заради яких вона реалізовувалася.

Impact — соціальний вплив. Останнім етапом ланцюга результатів є соціальний вплив (Impact), який відображає довгострокові значущі зміни у добробуті людей, розвитку громад, функціонуванні інституцій або суспільства загалом, до досягнення яких робить внесок реалізована програма чи проект. На відміну від Outcomes, соціальний вплив формується протягом тривалого часу і залежить не лише від реалізованої діяльності, а й від багатьох зовнішніх чинників. Саме тому у міжнародній практиці дедалі частіше говорять не про повне «створення» соціального впливу окремою програмою, а про її **внесок (contribution)** у досягнення довгострокових суспільних змін.

Важливо розуміти, що Results Chain є насамперед логічною моделлю, а не переліком окремих елементів. Помилки під час його побудови найчастіше виникають тоді, коли діяльність підміняють результатами, безпосередні результати — змінами, а короткострокові результати — довгостроковим соціальним впливом. Не менш важливо враховувати, що досягнення кожного наступного рівня залежить не лише від реалізації програми, а й від зовнішніх чинників, які можуть посилювати або, навпаки, обмежувати її вплив.

Зв'язок між Results Chain і Theory of Change

Ланцюг результатів і теорія змін описують логіку досягнення соціального впливу з різних, але взаємодоповнювальних позицій. **Results Chain** структурує послідовність переходу від ресурсів і діяльності до безпосередніх результатів, змін та довгострокового соціального впливу. Він показує, **які рівні результатів мають бути досягнуті та**

створює основу для визначення відповідних індикаторів, моніторингу й оцінювання.

Theory of Change має ширший пояснювальний характер. Вона обґрунтовує, **чому і за яких умов** очікується перехід від одного рівня результатів до іншого, розкриває причинні механізми змін, припущення, ризики, вплив зовнішнього контексту та роль стейкхолдерів. Отже, ланцюг результатів відображає структуровану послідовність очікуваних результатів, а теорія змін пояснює логіку й умови, завдяки яким ця послідовність може реалізуватися.

У практиці планування програм ці інструменти доцільно використовувати спільно. Results Chain допомагає впорядкувати результати та сформувану основу для їх вимірювання, тоді як Theory of Change дає змогу перевірити обґрунтованість зв'язків між ними й визначити чинники, від яких залежить досягнення соціального впливу.

2. Моніторинг та оцінювання соціального впливу.

2.1. Моніторинг та оцінювання соціального впливу: сутність, призначення та місце в управлінні

У сучасній міжнародній практиці моніторинг і оцінювання (Monitoring and Evaluation, M&E) є невід'ємними складовими системи управління результатами (Results-Based Management). Саме вони забезпечують систематичне отримання та використання інформації про перебіг реалізації програм, досягнення запланованих результатів і соціального впливу, створюючи доказову основу для прийняття управлінських рішень. Такий підхід послідовно відображено в методологічних документах Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) та Програми розвитку ООН (UNDP), які розглядають моніторинг і оцінювання як взаємопов'язані складові єдиної системи управління програмами та політиками.

На відміну від традиційного підходу, за якого оцінювання здійснювалося переважно після завершення програми з метою підготовки звітності, сучасна міжнародна практика розглядає моніторинг та оцінювання як безперервний процес управління знаннями і результатами. Інформація, отримана в результаті моніторингу та оцінювання, використовується не лише для підтвердження досягнутих результатів, а й для своєчасного коригування програм, удосконалення управлінських рішень, організаційного навчання та підвищення ефективності майбутніх втручань. Саме тому OECD розглядає результати моніторингу та оцінювання як основу стратегічного планування, навчання й адаптивного управління, а не лише як інструмент підзвітності.

Моніторинг, вимірювання та оцінювання часто використовуються як взаємозамінні поняття, хоча в системі управління соціальним впливом вони виконують різні функції. На практиці це призводить до поширеної помилки: організації нерідко ототожнюють регулярний збір статистичних даних із повноцінним оцінюванням результативності програми. Наприклад, інформація про кількість проведених заходів, підготовлених учасників або використаних коштів сама по собі ще не дає відповіді на запитання, чи відбулися заплановані зміни та чи був досягнутий соціальний вплив.

Саме тому міжнародні організації чітко розмежовують поняття **monitoring**, **measurement** та **evaluation**, розглядаючи їх як взаємопов'язані, але різні складові системи управління результатами. Так, у **Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development** OECD наведено окремі визначення кожного з цих понять, що підкреслює їх різне функціональне призначення в управлінському циклі. Аналогічний підхід використовується у методичних рекомендаціях UNDP, Світового банку та інших міжнародних організацій, які працюють у сфері міжнародного розвитку.

Моніторинг (monitoring) являє собою безперервний процес систематичного збору, аналізу та використання інформації про хід реалізації програми або проекту. Його основне призначення полягає у своєчасному відстеженні прогресу виконання

запланованої діяльності, використання ресурсів, досягнення проміжних результатів та виявленні можливих відхилень від запланованого перебігу реалізації. Моніторинг здійснюється протягом усього життєвого циклу програми і забезпечує керівників актуальною інформацією для оперативного управління.

Вимірювання (measurement) є процесом визначення фактичних значень показників за допомогою відповідних методів збору даних. Якщо моніторинг відповідає на запитання «що відбувається?», то вимірювання забезпечує отримання кількісних або якісних даних, необхідних для характеристики цих процесів. Саме на етапі вимірювання визначаються значення індикаторів, які надалі використовуються під час аналізу результативності програми.

Оцінювання (evaluation) є систематичним і об'єктивним аналізом програми, політики або проєкту, спрямованим на визначення їх релевантності, результативності, ефективності, впливу та сталості. На відміну від моніторингу, оцінювання не обмежується фіксацією фактів або вимірюванням окремих показників. Його основною метою є інтерпретація отриманих даних, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, формулювання висновків і вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Моніторинг, вимірювання та оцінювання не є послідовними етапами, які виконуються один за одним, а становлять взаємопов'язані складові єдиної системи управління соціальним впливом. Кожен із цих процесів виконує власну функцію: моніторинг забезпечує регулярне відстеження реалізації програми, вимірювання — отримання даних щодо визначених індикаторів, а оцінювання — їх комплексний аналіз, інтерпретацію та формування рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Отримані результати використовуються для організаційного навчання, адаптації програми та вдосконалення наступного циклу планування. Узагальнену взаємодію цих процесів у системі управління соціальним впливом наведено на рис. 6.8.



Рис. 6.8. Взаємозв'язок моніторингу, вимірювання та оцінювання у системі управління соціальним впливом

Джерело: авторська розробка на основі: OECD. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development. Second Edition. Paris: OECD Publishing, 2024; UNDP. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York: United Nations Development Programme, 2009.

Рисунок 6.8 демонструє, що моніторинг, вимірювання та оцінювання виконують різні, але взаємодоповнювальні функції в системі управління соціальним впливом. Моніторинг забезпечує регулярне відстеження реалізації програми та своєчасне виявлення відхилень від запланованого перебігу діяльності. Вимірювання дає змогу отримати фактичні значення індикаторів, необхідні для характеристики досягнутих результатів. Оцінювання інтегрує отримані дані, аналізує причинно-наслідкові зв'язки та формує висновки щодо результативності, ефективності, впливу й інших характеристик програми. Саме результати оцінювання створюють основу для організаційного навчання, адаптивного управління та вдосконалення майбутніх програм і проєктів.

Порівняння моніторингу, вимірювання та оцінювання дає змогу краще зрозуміти їх роль у системі управління соціальним впливом. Хоча ці процеси є взаємопов'язаними й використовують спільну інформаційну базу, кожен із них має власне призначення, об'єкт аналізу, часовий горизонт і результати застосування. Саме чітке розмежування їхніх функцій забезпечує побудову ефективної системи моніторингу та оцінювання (M&E), яка відповідає сучасним міжнародним підходам до управління результатами. Порівняльну характеристику моніторингу, вимірювання та оцінювання наведено в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Порівняльна характеристика моніторингу, вимірювання та оцінювання

Критерій	Моніторинг (Monitoring)	Вимірювання (Measurement)	Оцінювання (Evaluation)
Основна мета	Регулярне відстеження перебігу реалізації програми або проєкту	Отримання фактичних значень визначених показників	Комплексний аналіз результативності, ефективності та соціального впливу програми
Ключове запитання	Що відбувається під час реалізації програми?	Яких значень досягли визначені індикатори?	Чому отримано саме такі результати та які зміни відбулися?
Об'єкт	Процеси, діяльність, виконання плану	Індикатори, показники, характеристики результатів	Програма, проєкт, політика або окреме втручання
Час проведення	Постійно протягом реалізації програми	Відповідно до графіка збору даних	На визначених етапах або після завершення програми
Основне джерело інформації	Поточні дані реалізації, звітність, адміністративні дані	Результати вимірювання індикаторів, опитування, спостереження, статистика	Дані моніторингу, результати вимірювань, дослідження, інтерв'ю, аналіз документів
Основний результат	Інформація про хід реалізації та можливі відхилення	Достовірні значення показників	Висновки, рекомендації та обґрунтування управлінських рішень
Управлінське призначення	Оперативне управління та контроль реалізації	Інформаційне забезпечення моніторингу й оцінювання	Прийняття стратегічних рішень, навчання та вдосконалення програм

Джерело: авторська систематизація на основі OECD *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development* (2024); UNDP *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results* (2009).

Таким чином, моніторинг, вимірювання та оцінювання є взаємодоповнювальними складовими єдиної системи управління соціальним впливом. Моніторинг забезпечує своєчасне відстеження перебігу реалізації програми, вимірювання — отримання достовірних даних щодо визначених індикаторів, а оцінювання — їх комплексний аналіз та інтерпретацію для формування висновків і прийняття управлінських рішень. Саме поєднання цих процесів створює інформаційну основу для адаптивного управління, організаційного навчання та підвищення результативності програм і проєктів.

2.2. Індикатори соціального впливу

Моніторинг і оцінювання соціального впливу ґрунтуються на систематичному збиранні та аналізі інформації про результати реалізації програм, проєктів або інших втручань. Проте для того, щоб оцінити досягнення запланованих змін, недостатньо лише визначити мету або очікувані результати. Необхідно також встановити, за допомогою яких показників буде здійснюватися їх відстеження та оцінювання. Саме таку функцію виконують індикатори, які є одним із ключових елементів сучасних систем моніторингу й оцінювання (Monitoring and Evaluation, M&E).

У міжнародній практиці **індикатор (indicator)** розглядається як кількісна або якісна змінна, що забезпечує надійний спосіб вимірювання прогресу, досягнутих результатів або змін, які відбуваються внаслідок реалізації програми чи проєкту. Використання індикаторів дає змогу об'єктивно оцінити ступінь досягнення визначених цілей, порівняти фактичні результати із запланованими, відстежити динаміку змін та сформулювати доказову основу для прийняття управлінських рішень. Саме тому розроблення системи індикаторів є обов'язковою складовою Results Framework, Results Chain та інших сучасних підходів до планування і оцінювання соціального впливу.

Водночас індикатор не є тотожним результату або соціальному впливу. Він лише характеризує певний аспект змін, які необхідно виміряти. Один і той самий результат може бути описаний різними індикаторами, однак не всі вони однаково придатні для використання в системі моніторингу та оцінювання. Невдало сформульований індикатор може ускладнити збір даних, призвести до неоднозначного трактування результатів або не забезпечити об'єктивної оцінки досягнутих змін.

Саме тому міжнародні організації приділяють значну увагу якості індикаторів. Зокрема, у методичних рекомендаціях OECD наголошується, що індикатор повинен не лише характеризувати певний результат, а й забезпечувати можливість його достовірного, об'єктивного та своєчасного вимірювання. Під час розроблення систем моніторингу та оцінювання рекомендується використовувати лише ті індикатори, які відповідають визначеним критеріям якості та можуть забезпечити отримання надійної інформації для прийняття управлінських рішень. Основні критерії якісного індикатора наведено на рис. 6.9.



Рис. 6.9. Критерії якості індикаторів соціального впливу

Критерії, наведені на рис. 6.9, не є ізольованими вимогами, а мають застосовуватися комплексно. На практиці індикатор може бути релевантним, але

водночас невимірюваним через відсутність необхідних даних; чітко сформульованим, але недостатньо валідним для оцінювання саме тієї зміни, яка становить інтерес; або доступним для збору інформації, але настільки ресурсомістким, що його регулярне використання є економічно недоцільним. Тому під час розроблення системи моніторингу та оцінювання доцільно оцінювати індикатори не за окремими характеристиками, а за їх сукупністю.

Саме комплексний підхід до оцінювання якості індикаторів забезпечує формування достовірної доказової бази, необхідної для прийняття управлінських рішень. Водночас навіть індикатор, який відповідає всім наведеним критеріям, може бути сформульований невдало. Тому наступним важливим етапом є правильне формулювання індикаторів та визначення їх кількісних і якісних характеристик.

Основні характеристики індикатора соціального впливу

Якісний індикатор повинен не лише відповідати визначеним критеріям, а й містити всю інформацію, необхідну для його практичного використання у системі моніторингу та оцінювання. У міжнародній практиці така сукупність характеристик часто оформлюється у вигляді **опису індикатора** (*Indicator Reference Sheet, Indicator Protocol* або *Indicator Performance Tracking Table*), який забезпечує єдине розуміння способу його вимірювання всіма учасниками програми чи проекту.

Незважаючи на відмінності у формах документування, що використовуються різними міжнародними організаціями, їх зміст є подібним. Як правило, для кожного індикатора визначають його назву, спосіб обчислення, базове та цільове значення, джерело даних, періодичність вимірювання, а також відповідальних осіб за збір і аналіз інформації. Такий підхід забезпечує порівнюваність результатів, прозорість моніторингу та відтворюваність процедур оцінювання.

Слід розрізняти **індикатор** як показник, що характеризує певний результат або зміну, та його **опис**, який містить усі необхідні параметри для практичного застосування цього показника. Саме тому в міжнародній практиці недостатньо лише сформулювати індикатор — необхідно також визначити, **що саме буде вимірюватися, яким способом, у який час, за допомогою яких джерел даних та які значення вважатимуться очікуваними**.

Основні елементи структури індикатора соціального впливу наведено на рис. 6.10.



Рис. 6.10. Структура індикатора соціального впливу

Джерело: авторська систематизація на основі: OECD. *Effective Results Frameworks for Sustainable Development: Achieving Impact by Design*. Paris: OECD Publishing, 2024; UNDP. *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York: United Nations Development Programme, 2009.

Під час розроблення системи моніторингу та оцінювання важливо не лише сформулювати індикатор, а й визначити всі параметри, необхідні для його практичного використання. Насамперед встановлюють **базове значення (baseline)**, яке характеризує стан об'єкта до початку реалізації програми або проєкту. Саме воно є відправною точкою для оцінювання змін. Далі визначають **цільове значення (target)** — результат, якого планується досягти протягом визначеного періоду. Під час реалізації програми здійснюється регулярне вимірювання **фактичного значення (actual value)**, що дає змогу оцінити прогрес та своєчасно виявити можливі відхилення від запланованих результатів.

Водночас достовірність отриманих результатів залежить не лише від самого індикатора, а й від правильності організації процесу його вимірювання. Саме тому для кожного індикатора визначають **джерело даних, метод обчислення, періодичність вимірювання та відповідальних осіб**, що забезпечує єдність підходів до збору інформації, її перевірки та інтерпретації.

На практиці під час розроблення системи моніторингу та оцінювання використовують низку взаємопов'язаних понять, які визначають порядок вимірювання, інтерпретації та використання індикаторів. Розуміння їх змісту дає змогу правильно формулювати показники, встановлювати цільові значення та об'єктивно оцінювати досягнуті результати. Основні поняття, що використовуються під час розроблення індикаторів соціального впливу, наведено в табл. 6.5.

Таблиця 6.4

Основні поняття, що використовуються під час розроблення системи індикаторів

Поняття	Сутність	На яке питання відповідає?	Приклад
Indicator	Показник, що використовується для вимірювання результату або змін	Що вимірюємо?	Частка ветеранів, які працевлаштувалися протягом шести місяців
KPI	Найбільш важливий індикатор для оцінювання досягнення цілей	Які результати є ключовими?	Досягти рівня працевлаштування не менше 60 %
Baseline	Початкове значення індикатора	З чого починаємо?	28 %
Target	Заплановане значення індикатора	Якого значення прагнемо?	60 %
Actual value	Фактично отримане значення індикатора	Що отримали?	54 %
Method of calculation	Правила обчислення індикатора	Як вимірюємо?	Кількість працевлаштованих ÷ кількість учасників × 100 %
Data source	Джерело інформації	Звідки беремо дані?	Дані центру зайнятості, результати опитувань
Frequency	Періодичність вимірювання	Коли вимірюємо?	Щокварталу

Важливо не ототожнювати **індикатори** та **KPI (Key Performance Indicators)**, оскільки ці поняття виконують різні функції в системі моніторингу та оцінювання. **Індикатор** є показником, за допомогою якого вимірюють певний результат, зміну або соціальний вплив. **KPI** — це **ключовий показник ефективності**, тобто індикатор, який вважається найбільш важливим для досягнення визначених цілей і використовується для постійного моніторингу прогресу. Іншими словами, індикатор відповідає на запитання «**що вимірюємо?**», тоді як KPI — «**які показники є визначальними для оцінювання успішності реалізації програми чи проєкту?**». На практиці KPI становлять лише частину всієї системи індикаторів, тому **кожен KPI є індикатором, але не кожний індикатор набуває статусу KPI**.

2.3. Методи збору та аналізу даних для оцінювання соціального впливу

Розроблення системи моніторингу та оцінювання соціального впливу не завершується визначенням індикаторів. Уже на етапі планування програми або проєкту необхідно передбачити, **яким чином буде отримано інформацію для вимірювання кожного індикатора**, які джерела даних використовуватимуться, хто відповідатиме за їх збір і аналіз, а також з якою періодичністю здійснюватиметься моніторинг. Саме тому вибір методів збору та аналізу даних є невід'ємною складовою проєктування системи моніторингу й оцінювання та безпосередньо впливає на достовірність отриманих результатів.

У міжнародній практиці методи збору та аналізу даних розглядаються як інструменти отримання доказової інформації, необхідної для оцінювання досягнення результатів і соціального впливу. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Програма розвитку ООН (UNDP), Світовий банк та інші міжнародні організації наголошують, що вибір методів має визначатися не їх популярністю чи доступністю, а **цілями оцінювання, характером індикаторів і типом інформації, яку необхідно отримати**.

Один і той самий індикатор може вимірюватися різними методами. Наприклад, рівень задоволеності учасників програмою може оцінюватися за допомогою анкетування, інтерв'ю або фокус-груп, тоді як показник працевлаштування випускників може визначатися на основі адміністративних даних, результатів опитувань або їх поєднання. Вибір конкретного методу залежить від цілей дослідження, доступності інформації, необхідного рівня деталізації результатів, часових і фінансових ресурсів.

Сучасна міжнародна практика дедалі більше орієнтується на використання доказового підходу (*evidence-based approach*), відповідно до якого управлінські рішення повинні ґрунтуватися на надійних, достовірних та перевірених даних. Саме тому під час оцінювання соціального впливу важливе значення має не лише вибір відповідних індикаторів, а й застосування таких методів збору та аналізу даних, які забезпечують отримання об'єктивної інформації про досягнуті зміни.

Першим кроком у виборі методів є визначення **типу інформації**, необхідної для оцінювання соціального впливу. Залежно від дослідницьких завдань і характеру індикаторів у міжнародній практиці використовують кількісну, якісну або їх поєднання. Саме від цього залежить вибір конкретних методів збору та аналізу даних.

Вибір методів збору даних безпосередньо залежить від того, **яку інформацію необхідно отримати для оцінювання визначених індикаторів**. У міжнародній практиці моніторингу та оцінювання розрізняють кількісну та якісну інформацію, кожна з яких виконує власну функцію у процесі оцінювання соціального впливу. Водночас дедалі більшого поширення набуває комплексне використання обох типів інформації, що дає змогу отримати більш повне й об'єктивне уявлення про досягнуті результати. Взаємозв'язок між типами інформації, відповідними методами збору даних та їх місцем у процесі оцінювання соціального впливу наведено на рис. 6.11.

Як показано на рис. 6.11, кількісна та якісна інформація не є взаємозамінними, оскільки дозволяють отримати відповіді на різні дослідницькі запитання. **Кількісна інформація** дає змогу оцінити масштаб, рівень і динаміку змін, тоді як **якісна інформація** допомагає пояснити причини, механізми та контекст їх виникнення. Саме тому використання лише одного типу інформації не завжди забезпечує достатню доказову базу для оцінювання соціального впливу.

У сучасній практиці моніторингу та оцінювання дедалі частіше застосовується **комбіноване використання кількісних та якісних методів (Mixed Methods)**. Поєднання різних джерел і способів отримання інформації дає змогу не лише підтвердити достовірність отриманих результатів, а й глибше зрозуміти причини досягнутих або не досягнутих змін. Такий підхід сприяє підвищенню обґрунтованості висновків та є одним із рекомендованих міжнародними організаціями підходів до

оцінювання соціального впливу.



Рис. 6.11. Типи інформації, що використовуються для оцінювання соціального впливу, та методи її збору

Джерело: авторська розробка на основі: OECD. Effective Results Frameworks for Sustainable Development: Achieving Impact by Design. Paris: OECD Publishing, 2024; UNDP. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York: United Nations Development Programme, 2009.

Після визначення типу інформації, необхідної для оцінювання, обирають конкретні методи збору даних. Кожен із них має власну сферу застосування, переваги та обмеження, тому вибір повинен здійснюватися з урахуванням цілей оцінювання, характеру індикаторів, доступності інформації та ресурсних можливостей організації (табл.6.5).

Жоден із наведених методів не є універсальним або достатнім для оцінювання всіх аспектів соціального впливу. Вибір конкретного методу залежить від цілей оцінювання, типу індикаторів, доступності даних, характеристик цільової аудиторії, часових і фінансових ресурсів, а також необхідного рівня достовірності результатів. Саме тому в міжнародній практиці дедалі частіше застосовується **комбіноване використання кількох методів збору даних (Mixed Methods)**, що дає змогу отримати більш повну та об'єктивну інформацію про результати реалізації програм і проєктів.

Поєднання кількісних та якісних методів забезпечує можливість не лише визначити

масштаб і характер змін, а й зрозуміти причини їх виникнення, особливості перебігу та фактори, які вплинули на досягнення або недосагнення очікуваних результатів. Такий підхід сприяє підвищенню достовірності висновків, оскільки результати, отримані різними методами, взаємно доповнюють і підтверджують один одного.

Таблиця 6.5

Порівняльна характеристика основних методів збору даних для оцінювання соціального впливу

Метод збору даних	Тип інформації	Коли доцільно використовувати	Переваги	Обмеження
Опитування (анкетування)	Кількісна	Для вимірювання рівня задоволеності, обізнаності, змін у знаннях, ставленнях або поведінці великої кількості респондентів	Дає змогу охопити значну кількість учасників, забезпечує статистичне узагальнення результатів, порівняльність даних	Обмежує можливість глибокого аналізу причин і мотивів; якість результатів залежить від якості анкети
Інтерв'ю	Якісна	Для поглибленого вивчення досвіду, мотивації, причин змін та індивідуального сприйняття результатів програми	Забезпечує детальне розуміння процесів і причин змін, дозволяє уточнювати відповіді	Потребує значних часових ресурсів, результати складніше узагальнювати
Фокус-група	Якісна	Для дослідження колективних поглядів, ставлення, очікувань та обговорення результатів програми	Дає можливість виявити різні точки зору, взаємодію учасників та нові ідеї	Можливий вплив окремих учасників на думку групи; результати не можна статистично узагальнювати
Спостереження	Переважно якісна	Для оцінювання змін у поведінці, взаємодії або практичному застосуванні отриманих знань	Дає можливість фіксувати реальну поведінку без опосередкування відповідями респондентів	Потребує чітких критеріїв спостереження та значних часових витрат
Аналіз документів	Кількісна та якісна	Для аналізу звітів, нормативних документів, політик, баз даних, медіаматеріалів та інших вторинних джерел	Не потребує безпосередньої взаємодії з респондентами, дозволяє використовувати вже наявну інформацію	Якість оцінювання залежить від повноти та достовірності документів
Адміністративні дані	Кількісна	Для оцінювання показників, що регулярно фіксуються організаціями або державними установами	Забезпечує високу регулярність збору інформації, дає можливість аналізувати тенденції в динаміці	Дані можуть бути неповними або не містити інформації, необхідної для оцінювання соціального впливу
Кейс-стаді (Case study)	Переважно якісна (може поєднувати кількісні дані)	Для комплексного дослідження окремої програми, громади, організації або цільової групи	Дає змогу всебічно дослідити механізми досягнення результатів, поєднуючи різні джерела інформації	Результати складно узагальнювати на ширшу сукупність об'єктів

Принципи вибору методів збору та аналізу даних

Вибір методів збору та аналізу даних є одним із ключових етапів розроблення системи моніторингу та оцінювання соціального впливу. У міжнародній практиці не існує універсального методу, який був би однаково ефективним для всіх програм, проєктів або типів індикаторів. Саме тому рішення щодо використання конкретних методів повинно прийматися з урахуванням цілей оцінювання, характеру очікуваних результатів, доступності інформації та ресурсних можливостей організації.

На основі узагальнення підходів OECD, UNDP, USAID та інших міжнародних організацій можна виокремити такі основні підходи до вибору методів.

Насамперед методи мають відповідати **меті оцінювання**. Якщо необхідно визначити масштаб або рівень досягнутих змін, доцільно використовувати кількісні методи, які забезпечують можливість статистичного аналізу та порівняння результатів. Якщо ж основною метою є з'ясування причин змін, особливостей їх виникнення або досвіду учасників програми, більш доцільним є застосування якісних методів.

Другим важливим принципом є **відповідність методів індикаторам**, для вимірювання яких вони використовуються. Для різних типів індикаторів можуть бути необхідні різні джерела даних і способи їх отримання. Наприклад, індикатори, що характеризують кількісні результати діяльності, зазвичай вимірюються за допомогою адміністративних даних або анкетування, тоді як оцінювання змін у ставленні, мотивації чи поведінці часто потребує використання інтерв'ю, фокус-груп або спостереження.

Не менш важливими є **доступність даних і ресурсне забезпечення**. Навіть найбільш інформативний метод може виявитися недоцільним, якщо його застосування потребує значних фінансових витрат, спеціальної підготовки персоналу або тривалого часу на збір і обробку інформації. Тому під час вибору методів необхідно враховувати наявні ресурси, часові обмеження та можливість регулярного проведення моніторингу.

Окрему увагу слід приділяти **достовірності та етичності** отримання інформації. Методи збору даних повинні забезпечувати об'єктивність результатів, мінімізувати ризик упередженості та відповідати етичним принципам проведення досліджень, зокрема вимогам добровільної участі респондентів, конфіденційності та захисту персональних даних.

У сучасній міжнародній практиці найбільш обґрунтованим вважається **комбіноване використання кількох взаємодоповнювальних методів**, що дає змогу зіставляти результати, отримані з різних джерел, підвищувати їх достовірність і забезпечувати більш повне розуміння досягнутого соціального впливу.

Отже, ефективність моніторингу та оцінювання соціального впливу визначається не окремими інструментами, а **узгодженістю всіх елементів системи М&Е**. Об'єктивність отриманих результатів залежить від правильного визначення очікуваних результатів, добору релевантних індикаторів, встановлення їх базових і цільових значень, а також від обґрунтованого вибору методів збору та аналізу даних. Лише за умови взаємної узгодженості цих компонентів система моніторингу та оцінювання здатна забезпечити формування достовірної доказової бази для оцінювання соціального впливу.

Водночас результати моніторингу та оцінювання набувають практичної цінності лише тоді, коли вони стають основою для прийняття управлінських рішень, удосконалення програм і проєктів та інформування заінтересованих сторін про досягнуті зміни. Саме тому важливим етапом управління соціальним впливом є не лише отримання достовірних даних, а й їх належне представлення, інтерпретація та комунікація різним групам стейкхолдерів.

3. Комунікація соціального впливу та сталого розвитку

3.1. Роль комунікації у поширенні результатів соціального впливу

Моніторинг та оцінювання соціального впливу є важливими складовими сучасного управління, однак самі по собі вони не забезпечують досягнення соціальних змін. Отримані результати набувають практичної цінності лише тоді, коли вони використовуються для прийняття управлінських рішень, удосконалення програм і проєктів, забезпечення підзвітності та інформування заінтересованих сторін про досягнуті результати. Саме тому в сучасних міжнародних підходах комунікація розглядається як невід'ємний елемент управління соціальним впливом, що забезпечує

перехід від збору та аналізу даних до їх практичного використання.

У міжнародній практиці результати оцінювання соціального впливу виконують декілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, вони забезпечують **внутрішнє управління**, створюючи інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, коригування програм і підвищення ефективності діяльності організації. По-друге, вони слугують інструментом **підзвітності**, підтверджуючи досягнення запланованих результатів перед донорами, органами влади, інвесторами, партнерами та іншими стейкхолдерами. По-третє, результати оцінювання є важливим ресурсом **стратегічної комунікації**, оскільки дозволяють не декларувати соціальну відповідальність, а демонструвати її за допомогою достовірних даних і підтверджених доказів.

Зростання ролі доказової комунікації знайшло відображення у сучасних міжнародних стандартах оцінювання ефективності комунікацій. Зокрема, **Barcelona Principles 3.0**, розроблені *International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC)*, наголошують, що оцінювання має бути інтегрованою складовою комунікаційної діяльності, а її ефективність повинна визначатися не кількістю інформаційних повідомлень чи медіапублікацій, а досягнутими результатами, змінами у поведінці та внеском у реалізацію стратегічних цілей організації. Таким чином, результати моніторингу та оцінювання соціального впливу формують доказову основу сучасної комунікації, забезпечуючи її достовірність, прозорість і переконливість.

Практична цінність результатів оцінювання визначається не лише їх достовірністю, а й здатністю забезпечувати різні управлінські та комунікаційні функції. У сучасній практиці результати соціального впливу використовуються не лише для внутрішнього аналізу діяльності організації, а й для побудови системи підзвітності, взаємодії зі стейкхолдерами, формування довіри та обґрунтування подальших управлінських рішень. Основні напрями використання результатів оцінювання соціального впливу наведено на рис. 6.12.



Рис. 6.12. Використання результатів оцінювання соціального впливу в управлінні та комунікації

Джерело: авторська розробка на основі: AMEC. *Barcelona Principles 3.0*. 2020; AMEC. *Integrated Evaluation Framework*; OECD. *Effective Results Frameworks for Sustainable Development: Achieving Impact by Design*. Paris: OECD Publishing, 2024.

Як показано на рис. 6.12, результати оцінювання соціального впливу виконують одночасно управлінську, комунікаційну та стратегічну функції. Вони не лише дозволяють оцінити ефективність реалізованих програм чи проєктів, а й забезпечують обґрунтування управлінських рішень, підвищують прозорість діяльності організації, сприяють зміцненню довіри, розвитку партнерств і залученню ресурсів. Крім того, накопичення та

систематизація результатів оцінювання створюють основу для організаційного навчання, поширення кращих практик та підвищення результативності майбутніх ініціатив.

Водночас ефективність комунікації визначається не лише якістю отриманих результатів, а й здатністю організації донести їх до різних груп заінтересованих сторін у зрозумілій, релевантній та доступній формі. Одні й ті самі результати можуть мати різну цінність для донорів, органів влади, бізнес-партнерів, громад, бенефіціарів чи медіа, а тому потребують різних форматів представлення, рівня деталізації та каналів поширення інформації.

Саме тому в сучасному менеджменті дедалі ширше застосовується **стейкхолдерський підхід до комунікації**, який передбачає планування взаємодії з урахуванням інтересів, рівня впливу та інформаційних потреб різних груп заінтересованих сторін. На відміну від універсального інформування, такий підхід дозволяє диференціювати комунікаційні повідомлення, визначати оптимальні канали взаємодії та забезпечувати регулярний зворотний зв'язок. У результаті комунікація перетворюється не лише на засіб поширення інформації, а й на інструмент формування довіри, розвитку партнерства та підвищення ефективності управління соціальним впливом.

Стейкхолдерський підхід передбачає, що комунікація результатів оцінювання не може бути однаковою для всіх груп заінтересованих сторін. Її зміст, формат, канали поширення інформації та інтенсивність взаємодії визначаються насамперед рівнем впливу стейкхолдерів на діяльність організації, їх інформаційними потребами та ступенем зацікавленості результатами реалізації програми чи проекту. Саме тому планування комунікації здійснюється поетапно та передбачає використання спеціальних інструментів пріоритизації взаємодії зі стейкхолдерами. Узагальнений алгоритм такого планування наведено на рис. 6.13.



Рис. 6.13. Алгоритм планування комунікації результатів соціального впливу на основі стейкхолдерського підходу

Джерело: авторська розробка на основі: Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. 1984; AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), AccountAbility, 2015; AMEC. Barcelona Principles 3.0. 2020.

Алгоритм, наведений на рис. 6.13, демонструє, що планування комунікації результатів соціального впливу є послідовним процесом, який поєднує аналіз стейкхолдерів із прийняттям комунікаційних рішень. На відміну від універсального інформування, стейкхолдерський підхід передбачає адаптацію змісту повідомлень, вибір відповідних форматів представлення інформації та визначення оптимальної інтенсивності взаємодії залежно від особливостей кожної групи заінтересованих сторін.

Особливе значення в цьому процесі має оцінювання рівня впливу та зацікавленості стейкхолдерів, що дозволяє визначити пріоритетність комунікації. Стейкхолдери, які мають високий рівень впливу на реалізацію програми чи діяльність організації, потребують більш інтенсивної та системної взаємодії, тоді як для інших груп доцільним є періодичне інформування або підтримання комунікації на рівні, достатньому для забезпечення відкритості та прозорості діяльності.

Практичним інструментом реалізації стейкхолдерського підходу є план комунікації, який визначає, яку інформацію доцільно повідомляти різним групам стейкхолдерів, у якій формі, через які канали та з якою періодичністю. Це дозволяє забезпечити адресність комунікації, уникнути надлишкового інформування та підвищити ефективність взаємодії із заінтересованими сторонами. Орієнтовний приклад такого планування наведено в табл. 6.7.

Таблиця 6.7

Планування комунікації результатів соціального впливу для різних груп стейкхолдерів

Стейкхолдер	Ключова інформація	Форма представлення	Основні канали комунікації	Орієнтовна періодичність
Донори	Досягнення цілей, соціальний вплив, ефективність використання ресурсів	Impact Report, аналітичний звіт	Зустрічі, електронна пошта, онлайн-презентації	Щокварталу, після завершення проекту
Органи влади	Досягнення суспільних результатів, рекомендації, відповідність політикам	Policy Brief, аналітичний звіт	Офіційні листи, презентації, робочі зустрічі	За потребою
Бізнес-партнери	ESG-показники, соціальний ефект, спільні результати	ESG Report, Sustainability Report	Корпоративні комунікації, зустрічі	Щорічно
Працівники	Досягнуті результати, вплив діяльності організації, внесок команди, майбутні плани	Внутрішній звіт, презентація, корпоративні новини	Корпоративний портал, електронна пошта, внутрішні зустрічі, месенджери	Регулярно
Місцева громада	Практична користь, результати проекту, можливості участі	Інфографіка, презентація, новини	Сайт, соціальні мережі, громадські заходи	Регулярно
Бенефіціари	Досягнуті зміни, нові можливості, подальші заходи	Інформаційні матеріали, новини	Месенджери, сайт, зустрічі	Постійно
Медіа	Найбільш значущі результати, історії успіху, суспільний ефект	Пресреліз, інфографіка, медіакіт	ЗМІ, соціальні мережі, пресбрифінги	За інформаційними приводами

План комунікації є практичним інструментом реалізації стейкхолдерського підходу. Водночас його зміст не може бути універсальним, оскільки залежить від сфери діяльності організації, масштабу програми чи проекту, а також складу заінтересованих сторін. Саме тому одна й та сама група стейкхолдерів у різних організаціях може мати різний рівень впливу, інформаційні потреби та пріоритетність взаємодії.

Типові приклади такого наповнення наведено в табл. 6.8.

Таблиця 6.8

Типове наповнення стейкхолдерської матриці для різних типів організацій

Стратегія взаємодії	Типові стейкхолдери бізнесу	Типові стейкхолдери міжнародного проєкту / ГО / органу публічної влади	Основний зміст комунікації
Стратегічне партнерство	Акціонери, рада директорів, топменеджмент, стратегічні інвестори	Донор, керівний комітет, команда проєкту, ключові партнерські організації	Детальні результати оцінювання, досягнення стратегічних цілей, використання ресурсів, ризики, рекомендації, регулярний діалог
Підтримувати поінформованість	Регулятори, органи державного нагляду, галузеві асоціації	Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, міжнародні організації, профільні міністерства	Ключові результати, виконання зобов'язань, відповідність вимогам, суспільно значущі показники
Активно залучати	Працівники, клієнти, місцеві громади, громадські організації	Бенефіціари, місцеві громади, громадські організації, волонтери	Практичні результати, історії успіху, консультації, зворотний зв'язок, залучення до подальших ініціатив
Періодично інформувати	Широка громадськість, потенційні партнери, засоби масової інформації	Широка громадськість, професійні спільноти, засоби масової інформації	Основні досягнення, новини, узагальнені результати, інформація про суспільний ефект діяльності

Примітка. Наведене наповнення стейкхолдерської матриці є типовим. Залежно від сфери діяльності організації, масштабу програми чи проєкту та особливостей зовнішнього середовища окремі групи стейкхолдерів можуть змінювати своє положення у матриці відповідно до рівня впливу та зацікавленості.

Таким чином, стейкхолдерський підхід дозволяє перейти від універсального поширення інформації до стратегічно спланованої комунікації, адаптованої до потреб різних груп заінтересованих сторін. Саме тому сучасні організації дедалі активніше використовують результати оцінювання соціального впливу як основу комунікації сталого розвитку, підготовки нефінансової звітності та ESG-комунікацій.

3.2. Комунікація сталого розвитку та сучасні практики звітності

Комунікація результатів соціального впливу не завершується інформуванням окремих груп стейкхолдерів про досягнення програми чи проєкту. У сучасних умовах результати моніторингу та оцінювання дедалі частіше використовуються як доказова основа для підготовки різноманітних звітів, аналітичних матеріалів та інших документів, що забезпечують прозорість діяльності організацій, їх підзвітність перед суспільством і формування довіри з боку заінтересованих сторін. Саме тому комунікація соціального впливу сьогодні є невід'ємною складовою ширшої системи комунікації сталого розвитку.

Зростання уваги до соціального впливу пов'язане зі зміною підходів до оцінювання ефективності діяльності організацій. Якщо раніше основна увага приділялася обсягам використаних ресурсів або кількості виконаних заходів, то сьогодні ключове значення мають результати, довгострокові зміни та створена суспільна цінність. Відповідно змінюється і зміст комунікації: дедалі більшого значення набуває не опис здійснених дій, а представлення доказів їх результативності та впливу.

Такий підхід повністю відповідає сучасній концепції сталого розвитку, яка передбачає відкритість діяльності організацій, відповідальність перед стейкхолдерами та обґрунтування управлінських рішень на основі достовірних даних. У цьому контексті результати оцінювання соціального впливу стають не лише інструментом внутрішнього управління, а й важливим елементом зовнішньої комунікації, який використовується для підготовки звітів зі сталого розвитку, ESG-звітності, інтегрованої звітності, аналітичних документів для органів влади, донорів, міжнародних організацій та інших

заінтересованих сторін.

Водночас сучасна практика комунікації результатів оцінювання не обмежується підготовкою звітів. Результати соціального впливу можуть представлятися у різних форматах залежно від мети комунікації, інформаційних потреб аудиторії та особливостей діяльності організації. Використання різних форм представлення інформації дозволяє забезпечити її доступність, підвищити рівень сприйняття результатів та зробити процес взаємодії зі стейкхолдерами більш ефективним (рис.6.14).



Рис. 6.14. Представлення результатів оцінювання соціального впливу у сучасній практиці комунікації

Як показано на рис. 6.14, результати моніторингу та оцінювання соціального впливу можуть використовуватися у різних формах комунікації залежно від цілей організації, інформаційних потреб стейкхолдерів та особливостей її діяльності. Водночас усі наведені документи та інформаційні продукти ґрунтуються на спільній доказовій базі, сформованій у процесі моніторингу та оцінювання. Відмінності між ними полягають переважно не у змісті отриманих результатів, а у способі їх структурування, рівні деталізації, форматі представлення та цільовій аудиторії.

Саме тому у міжнародній практиці одна й та сама організація може одночасно публікувати інтегрований звіт, звіт зі сталого розвитку, окремий ESG-звіт або ESG Data Book, а також спеціалізовані звіти про результати окремих програм чи проєктів. Це не означає проведення кількох незалежних оцінювань соціального впливу. У більшості випадків ідеться про різні способи представлення тих самих результатів відповідно до інформаційних потреб інвесторів, партнерів, донорів, органів влади, громадськості або інших груп стейкхолдерів.

Для фахівців, які здійснюють аналіз діяльності компаній, міжнародних організацій або органів публічного управління, важливо розуміти цю особливість. Під час пошуку інформації про соціальний вплив доцільно орієнтуватися не лише на назву документа, а й на його зміст, оскільки необхідні показники можуть бути представлені у різних видах звітності або окремих інформаційних продуктах.

Саме тому під час аналізу соціального впливу важливо знати, у яких документах найчастіше представлено відповідну інформацію та які результати можна очікувати знайти в кожному з них. Найпоширеніші джерела інформації про результати соціального впливу наведено в табл. 6.9.

Як свідчать дані табл. 6.9, результати оцінювання соціального впливу можуть бути представлені у різних документах залежно від сфери діяльності організації, вимог до звітності та інформаційних потреб різних груп стейкхолдерів. При цьому одна й та сама

організація нерідко одночасно використовує кілька форматів представлення результатів.

Таблиця 6.9.

Основні документи та інформаційні ресурси, що містять результати оцінювання соціального впливу

Документ / інформаційний ресурс	Основний зміст документа
Annual Report (Річний звіт)	Загальні результати діяльності організації, стратегічні цілі, фінансові результати, ключові нефінансові показники та інформацію про реалізацію стратегії.
Integrated Report (Інтегрований звіт)	Комплексне представлення фінансових і нефінансових результатів, взаємозв'язок між створенням цінності, ESG-показниками, ризиками, стратегією та соціальним впливом.
Sustainability Report (Звіт зі сталого розвитку)	Економічні, екологічні та соціальні результати діяльності, взаємодію зі стейкхолдерами, реалізацію ЦСР, соціальні програми, показники сталого розвитку та корпоративної відповідальності.
ESG Report та супровідні ESG Data Book / ESG Factbook	Деталізовані ESG-показники, кількісні індикатори, методики їх розрахунку, набори даних для інвесторів, аналітиків та рейтингових агентств.
Impact Report (Звіт про соціальний вплив)	Досягнуті результати програм і проєктів, підтверджений соціальний вплив, зміни, історії успіху, індикатори результативності та докази ефективності.
Evaluation Report (Звіт з оцінювання)	Методологію оцінювання, використані методи, аналіз досягнутих результатів, висновки, рекомендації та напрями подальшого вдосконалення діяльності.
Policy Brief (Аналітична записка)	Ключові результати досліджень або оцінювання, стислий аналіз проблеми та практичні рекомендації для прийняття управлінських рішень.
Офіційний вебсайт організації та тематичні розділи (Sustainability, ESG, Impact, CSR)	Звіти, інтерактивні панелі, інфографіку, відкриті дані, новини про реалізовані проєкти, презентації результатів і тематичні інформаційні матеріали.

Наприклад, інтегрований або річний звіт зазвичай комплексно висвітлює результати діяльності організації, звіт зі сталого розвитку деталізує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності, тоді як окремий ESG Report, ESG Data Book або ESG Factbook може містити ті самі результати, але структуровані відповідно до потреб інвесторів, аналітиків та інших користувачів інформації. Отже, йдеться не про різні результати оцінювання, а про різні способи представлення однієї й тієї самої інформації.

Під час аналізу діяльності компаній, міжнародних організацій чи органів публічного управління доцільно використовувати комплексний підхід, поєднуючи інформацію з кількох документів. Особливу увагу слід приділяти не лише опису реалізованих заходів, а насамперед доказам досягнутих результатів. Аналізуючи звітність, варто оцінювати, чи визначено мету програми або проєкту, які індикатори використовувалися для вимірювання результатів, чи наведено базові (**baseline**), цільові (**target**) та фактичні (**actual**) значення показників, чи описано методику збору й аналізу даних, а також чи підтверджено отримані результати кількісними або якісними доказами.

Не менш важливо звертати увагу на взаємозв'язок між задекларованими цілями організації та представленими результатами. Наявність великої кількості описових матеріалів або прикладів реалізованих заходів ще не свідчить про досягнення соціального впливу. Доказовою базою є саме результати оцінювання, підтверджені системою індикаторів, прозорою методологією та достовірними джерелами даних.

Попри різноманітність форм представлення результатів соціального впливу, сучасна практика підготовки нефінансової звітності дедалі більше ґрунтується на спільних міжнародних підходах і вимогах до розкриття інформації. Це забезпечує порівнюваність звітів різних організацій, підвищує їхню прозорість та полегшує аналіз результатів діяльності для інвесторів, партнерів, органів влади та інших груп стейкхолдерів.

Сьогодні міжнародна практика звітності у сфері сталого розвитку формується не

одним універсальним документом, а системою взаємопов'язаних стандартів, рекомендацій та нормативних вимог. Одні з них визначають принципи розкриття інформації про сталий розвиток, інші регламентують порядок підготовки звітності або встановлюють обов'язкові вимоги до окремих категорій організацій. Саме тому фахівцю важливо розуміти призначення кожного з них, а не лише знати їх назви.

Основні міжнародні підходи та нормативні вимоги до підготовки звітності зі сталого розвитку наведено в таблиці 6.10.

Таблиця 6.10

Основні міжнародні підходи та нормативні вимоги до підготовки звітності зі сталого розвитку

Документ	Що це?	Основні користувачі / сфера застосування	Практичне значення
GRI (Global Reporting Initiative)	Міжнародні стандарти звітності зі сталого розвитку	Організації будь-якого типу та масштабу	Найпоширеніша у світі система підготовки звітів зі сталого розвитку, що забезпечує розкриття інформації про економічний, екологічний і соціальний вплив діяльності організації.
ISSB (IFRS Sustainability Disclosure Standards)	Міжнародні стандарти розкриття інформації про сталий розвиток	Компанії, що орієнтуються на інвесторів і фінансові ринки	Забезпечують порівнюваність інформації про ризики та можливості, пов'язані зі сталим розвитком, для інвесторів і фінансових ринків.
CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)	Директива Європейського Союзу	Визначені категорії компаній ЄС та окремі компанії третіх країн, що здійснюють значну діяльність на ринку ЄС	Встановлює обов'язкові вимоги щодо підготовки звітності зі сталого розвитку та визначає коло компаній, на які поширюється така вимога.
ESRS (European Sustainability Reporting Standards)	Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку	Компанії, на які поширюється дія CSRD	Визначають структуру, зміст і порядок підготовки звітності відповідно до вимог CSRD та забезпечують єдиний підхід до розкриття інформації у країнах ЄС.

Джерело: складено автором на основі GRI Standards, IFRS Sustainability Disclosure Standards (ISSB), Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Як свідчать дані табл. 6.10, GRI, ISSB, CSRD та ESRS виконують різні функції у сучасній системі звітності зі сталого розвитку та не є взаємовиключними підходами. GRI та ISSB являють собою міжнародні стандарти, які визначають принципи розкриття інформації про сталий розвиток, тоді як CSRD є нормативно-правовим актом Європейського Союзу, що встановлює обов'язковість такої звітності для визначених категорій компаній. Водночас ESRS визначають вимоги до змісту та структури звітності, яку повинні готувати компанії, на які поширюється дія CSRD.

Таким чином, компанії, що здійснюють діяльність у різних країнах світу, можуть добровільно використовувати стандарти GRI або ISSB для підготовки звітності зі сталого розвитку. Натомість для компаній, які підпадають під дію CSRD, застосування ESRS є обов'язковою вимогою законодавства Європейського Союзу. Водночас багато міжнародних компаній прагнуть забезпечити узгодженість своєї звітності одночасно з вимогами ESRS та принципами GRI, що сприяє її порівнюваності на міжнародному рівні.

Варто знати.

Станом на серпень 2026 року вимоги CSRD поширюються насамперед на:

- великі компанії ЄС;
- окремі компанії третіх країн, що здійснюють значну діяльність на ринку ЄС.

Для фінансових років, що починаються з 1 січня 2027 року, основними критеріями

є:

- ✓ понад 1 000 працівників;
- ✓ понад 450 млн євро чистого обороту.

Порогові значення та строки застосування вимог можуть переглядатися законодавством Європейського Союзу, тому під час практичного аналізу доцільно звертатися до чинної редакції нормативних документів.

Зростання ролі міжнародних стандартів звітності свідчить про поступовий перехід від описового представлення результатів діяльності до їх доказового обґрунтування. Сучасна звітність дедалі більше орієнтується не лише на висвітлення реалізованих заходів, а й на демонстрацію досягнутих змін, підтверджених системою показників, результатами оцінювання та прозорою методологією збору й аналізу даних. Саме тому ефективна комунікація соціального впливу сьогодні розглядається не лише як інструмент підзвітності, а й як важливий чинник формування довіри, розвитку партнерств та підтримки сталого розвитку.

3.3. Communication for Development (C4D) як інструмент соціальних змін та відновлення

Досвід реалізації міжнародних програм розвитку переконливо засвідчив, що навіть науково обґрунтовані рішення, достатнє фінансування та якісно сплановані проєкти не завжди забезпечують очікувані результати. Будівництво нової школи не гарантує підвищення рівня освіти, створення сучасного медичного центру не завжди призводить до покращення здоров'я населення, а реалізація екологічних програм не обов'язково змінює ставлення людей до ощадливого використання природних ресурсів. Причиною цього є те, що соціальні зміни залежать не лише від наявності ресурсів чи управлінських рішень, а й від готовності людей брати участь у змінах, довіряти запропонованим рішенням, змінювати власну поведінку та спільно працювати над досягненням визначених цілей.

Саме усвідомлення цього стало однією з передумов формування концепції **Communication for Development (C4D)**, яка активно розвивалася в системі Організації Об'єднаних Націй у другій половині XX століття. На відміну від підходів, що розглядали комунікацію переважно як процес передачі інформації, C4D трактує її як складову самого процесу розвитку, що забезпечує діалог, участь громад, формування партнерств і спільний пошук рішень для подолання соціальних проблем. У центрі такого підходу перебувають не інформаційні повідомлення як такі, а люди, їхні потреби, цінності, досвід, локальні знання та активна участь у визначенні проблем і виробленні рішень.

У міжнародному контексті Communication for Development поступово сформувалася як міждисциплінарний підхід, що поєднує комунікацію з процесами соціального розвитку, участі громад та розширення спроможності людей впливати на рішення, які стосуються їхнього життя. Відповідно, ефективність C4D оцінюється не лише за кількістю поширених повідомлень чи охопленої аудиторії, а насамперед за тим, наскільки комунікація сприяє залученню людей, зміні практик і поведінки, зміцненню довіри, розвитку локальної спроможності та досягненню позитивних соціальних змін.

У сучасній літературі та практиці міжнародних організацій поняття **Communication for Development** іноді зближують із **комунікацією сталого розвитку (sustainability communication)**, оскільки обидва напрями пов'язані зі сталим розвитком, взаємодією зі стейкхолдерами та досягненням позитивних суспільних результатів. Водночас ці концепції сформувалися в різних наукових і практичних традиціях і мають різні акценти. Комунікація сталого розвитку охоплює широкий спектр практик інформування, взаємодії та залучення стейкхолдерів щодо діяльності організації, її внеску у досягнення Цілей сталого розвитку, реалізації ESG-стратегії та представлення результатів через звітність і публічні комунікації. Натомість Communication for Development розглядає комунікацію

передусім як складову самого процесу розвитку, спрямовану на досягнення соціальних і поведінкових змін через діалог, участь громад, врахування локального контексту та спільне вироблення рішень. При цьому сучасні практики обох напрямів можуть перетинатися у сфері взаємодії зі стейкхолдерами, залучення громад та підтримки соціальних змін.

Таким чином, C4D змінює саму логіку використання комунікації у програмах розвитку: люди та громади розглядаються не як пасивні одержувачі інформації або допомоги, а як учасники процесу, здатні визначати потреби, формувати рішення, надавати зворотний зв'язок і впливати на результати реалізованих ініціатив. Саме ця орієнтація на діалог, участь, локальний контекст, партнерство та доказовість визначає ключові принципи Communication for Development, узагальнені в табл. 6.11.

Таблиця 6.11.

Принципи Communication for Development (C4D) та особливості їх практичної реалізації

Принцип	Практичний зміст	Приклади реалізації	Практичне значення для програм розвитку
Участь (Participation)	Люди та громади залучаються до визначення проблем, планування, реалізації та оцінювання програм.	Громадські консультації, співпроекування (co-creation), робочі групи, залучення бенефіціарів до прийняття рішень.	Підвищує прийнятність рішень, відповідальність учасників та стійкість досягнутих результатів.
Діалог (Dialogue)	Комунікація має двосторонній характер і передбачає взаємний обмін інформацією, знаннями, досвідом та зворотний зв'язок.	Фокус-групи, громадські обговорення, фасилітовані зустрічі, механізми зворотного зв'язку, community meetings.	Сприяє формуванню довіри, взаєморозуміння та врахуванню потреб різних груп населення.
Орієнтація на локальний контекст	Комунікаційні рішення враховують соціальні, культурні, мовні, економічні та поведінкові особливості конкретної громади.	Аналіз потреб, дослідження громади, сегментація аудиторій, адаптація повідомлень до місцевого контексту.	Підвищує ефективність програм і зменшує ризик неприйняття запропонованих рішень.
Партнерство (Partnership)	До реалізації програм залучаються органи влади, громади, громадські організації, бізнес, міжнародні партнери та інші стейкхолдери.	Міжсекторальні партнерства, коаліції, дорадчі ради, локальні мережі співпраці, спільне планування програм.	Забезпечує координацію дій, об'єднання ресурсів та довгострокову підтримку змін.
Орієнтація на соціальні зміни	Комунікація спрямована на зміну практик, поведінки, соціальних норм і моделей взаємодії, а не лише на поширення інформації.	Інформаційно-просвітницькі кампанії, програми зміни поведінки, peer-to-peer communication, community engagement.	Забезпечує досягнення вимірюваного соціального впливу та сталих результатів розвитку.
Доказовість (Evidence-based approach)	Планування комунікації ґрунтується на дослідженнях, аналізі потреб, даних моніторингу та оцінювання.	Baseline-дослідження, моніторинг, оцінювання, використання індикаторів, аналіз результатів і коригування програм.	Забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, можливість оцінювання результативності та постійного вдосконалення програм.

Джерело: авторська систематизація на основі документів ООН, UNICEF, FAO, WHO, UNDP та академічних досліджень у сфері Communication for Development

Таблиця 6.11 відображає не окремі інструменти комунікації, а базові принципи, на яких ґрунтується сучасна концепція Communication for Development. У практиці міжнародних програм розвитку ці принципи не застосовуються ізольовано. Вони формують єдиний процес взаємодії між організацією та громадою, у якому комунікація супроводжує всі етапи планування, реалізації, моніторингу й оцінювання програм

розвитку.

На відміну від традиційного уявлення про комунікацію як завершальний етап інформування про вже прийняті рішення, Communication for Development інтегрує комунікацію в увесь цикл управління програмою. Представники громади залучаються до визначення проблем, аналізу потреб, спільного вироблення рішень, реалізації заходів, оцінювання результатів і подальшого вдосконалення програм. Саме така логіка забезпечує формування довіри, підвищення відповідальності учасників та досягнення більш стійких соціальних результатів.

Типовий цикл використання Communication for Development у міжнародних програмах розвитку наведено на рис. 6.16.



Рис. 6.16. Цикл використання Communication for Development (C4D) у міжнародних програмах розвитку

Джерело: авторська розробка на основі документів UNICEF, FAO, WHO, UNDP та Communication for Development: A Practical Guide (The World Bank)

Як показано на рис. 6.16, у концепції **Communication for Development** комунікація не є окремою інформаційною кампанією або завершальним етапом реалізації програми. Вона інтегрується в усі етапи управлінського циклу — від аналізу проблеми та вивчення потреб громади до планування, реалізації, моніторингу, оцінювання й подальшого вдосконалення програм розвитку. Такий підхід забезпечує постійний обмін інформацією між усіма учасниками процесу, своєчасне врахування зворотного зв'язку та адаптацію управлінських рішень відповідно до змін потреб і зовнішнього середовища.

Принциповою особливістю C4D є те, що люди та громади розглядаються не як пасивні отримувачі інформації або допомоги, а як повноправні учасники процесу розвитку. Саме вони беруть участь у визначенні проблем, формуванні пріоритетів, розробленні рішень, реалізації заходів та оцінюванні досягнутих результатів. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри, формуванню відчуття спільної відповідальності та забезпечує більшу стійкість отриманих соціальних результатів.

Практичне застосування принципів Communication for Development простежується у діяльності багатьох міжнародних організацій, які використовують комунікацію як інструмент досягнення соціальних змін у сферах охорони здоров'я, освіти, гуманітарного реагування, місцевого розвитку та відновлення громад. Найбільш характерні напрями використання C4D у міжнародній практиці наведено в табл. 6.12.

Таблиця 6.12

Приклади використання Communication for Development (C4D) у діяльності міжнародних організацій

Організація	Основні напрями діяльності	Приклади використання C4D	Очікувані результати
UNICEF	Захист прав дітей, освіта, охорона здоров'я, соціальний захист	Залучення громад до планування програм, діалог із батьками та молоддю, інформаційно-просвітницькі кампанії, підтримка зміни поведінки	Підвищення участі громад, покращення практик догляду за дітьми, зростання охоплення соціальними та медичними програмами
WHO	Громадське здоров'я, реагування на надзвичайні ситуації	Комунікація ризиків і взаємодія з громадами (RCCE), залучення місцевих лідерів, протидія дезінформації	Зростання довіри до системи охорони здоров'я, дотримання рекомендацій, підвищення готовності громад до кризових ситуацій
FAO	Продовольча безпека, розвиток сільських територій, сільське господарство	Партисипативне планування, навчання фермерів, обмін локальними знаннями, підтримка сільських громад	Поширення сталих практик господарювання, підвищення продовольчої безпеки та спроможності громад
UNDP	Демократичне врядування, місцевий розвиток, відновлення громад	Громадські консультації, співпроекування рішень, залучення стейкхолдерів до планування та реалізації програм	Посилення спроможності громад, підвищення якості місцевого врядування, стійкість результатів розвитку

Джерело: авторська систематизація на основі документів UNICEF, WHO, FAO, UNDP щодо застосування Communication for Development

Як свідчить міжнародна практика, Communication for Development сьогодні використовується у значно ширшому контексті, ніж лише інформаційна підтримка окремих програм чи проєктів. Для міжнародних організацій C4D є інструментом побудови партнерства, залучення громад до прийняття рішень, формування довіри, підтримки позитивних соціальних і поведінкових змін та забезпечення стійкості результатів розвитку. Саме тому сучасні підходи до управління соціальним впливом дедалі частіше інтегрують комунікацію в усі етапи планування, реалізації, моніторингу та оцінювання програм розвитку.