Sust Ed

Co-funded by the European Union

Erasmus+
Enriching lives, opening minds.

СТАЛИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ГЛОБАЛЬНА ПАРАДИГМА ТА НАЦІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ

Навчальний посібник



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СТАЛИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ГЛОБАЛЬНА ПАРАДИГМА ТА НАЦІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ

Навчальний посібник

SUSTAINABLE MANAGEMENT: A GLOBAL PARADIGM AND NATIONAL CHALLENGES

Textbook

Житомир
2026

УДК 005.35:339.97:[502.131.1+330.34]
К26

Рекомендовано до друку Вченою радою
Поліського національного університету
(протокол № 4 від 28 жовтня 2026 р.)

РЕЦЕНЗЕНТИ:

БРЕНЗОВИЧ Катерина Степанівна, к.е.н., професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Ужгородський університет;

КАЛЕНЮК Ірина Сергіївна, д.е.н., професор, директор, Науково-дослідний інститут економічного розвитку, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;

САМОЙЛИК Юлія Василівна, д.е.н., професор, професор кафедри економіки та публічного управління, Полтавський державний аграрний університет.

Сталий менеджмент: глобальна парадигма та національні виклики: навчальний посібник / За заг. ред. Н.М. Куцмус, Т.В. Усюк. Житомир, Поліський національний університет. 2026. 571 с.

ISBN 978-617-8410-38-4

У навчальному посібнику відображені теоретичні та практичні аспекти менеджменту сталого розвитку, його глобалізаційна парадигма та транзитивність орієнтирів та методологія їх оцінювання; узагальнено національні виклики управління на засадах сталості; проаналізовано стратегічний потенціал університетів, громад та підприємств у впровадженні сталого менеджменту. Зміст посібника сприяє формуванню сталого мислення та компетентностей зі сталого менеджменту. Посібник розрахований на здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників та дослідників тематики сталого розвитку, лідерів територіальних громад, представників бізнесу та інших зацікавлених осіб.

Видання підготовлено в рамках реалізації проєкту ERASMUS+ "Освіта для сталого розвитку: синергія компетенцій для відновлення України" (101178414 – SUSTED).
Погляди та думки, викладені у навчальному посібнику, належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані орган, що надав грант, не несуть за них відповідальності.

ISBN 978-617-8410-38-4

©Авторський колектив, 2026
© Поліський національний університет, 2026

ЗМІСТ

Передмова 13

Розділ 1 СТАЛИЙ РОЗВИТОК В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. 19

1.1 *Основи сталого розвитку – еволюційна тріада складових* 19

1.2 *Прогрес змін в політиці сталого розвитку* 26

1.3 *Сталий розвиток через призму досягнення ЦСР: оптимізм, який викликає занепокоєння* 32

1.4 *Наука, освіта, етика та ідентичність* 39

Практикум 45

Розділ 2 ТРАНЗИТИВНІСТЬ ОРІЄНТИРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 52

2.1 *Передумови та рівні переосмислення пріоритетів сталого розвитку* 52

2.2 *Глобальні цілі розвитку: від Цілей розвитку тисячоліття до Цілей сталого розвитку* 59

2.3 *Прогрес і регрес у сталому розвитку людства – візія XXI ст.* 65

2.4 *Вплив війни на досягнення Цілей сталого розвитку в Україні та світі* 72

Практикум 77

Розділ 3 МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 85

3.1 *Індикатори і метрики сталого розвитку: досвід світової спільноти* 85

3.2 *Міжнародні платформи моніторингу досягнення Цілей сталого розвитку* 96

3.3 *Виклики і обмеження в оцінюванні сталого розвитку* 107

3.4 *Оцінка сталого розвитку України* 114

Практикум 122

Розділ 4 ГЛОБАЛЬНА ПАРАДИГМА СТАЛОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 129
4.1 *Цілі сталого розвитку ООН як орієнтир для бізнесу та держави* 129
4.2 *Сутність та принципи сталого менеджменту в стратегічному розвитку організацій* 137
4.3 *ESG-критерії як новий стандарт корпоративного управління* 143
4.4 *Цифровізація, інновації та зелена трансформація бізнесу* 154
Практикум 160

Розділ 5 НАЦІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАЛОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 169
5.1 *Інституційні бар'єри та якість державного управління* 169
5.2 *Енергетична залежність, ресурсні обмеження та екологічні ризики* 175
5.3 *Дефіцит інвестицій і фінансових механізмів зеленої модернізації* 182
5.4 *Соціальні виклики: нерівність, міграція, ринок праці, демографічні зміни* 193
Практикум 200

Розділ 6 СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ І ГРОМАД: ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, РІВНІСТЬ, ЕТИКА 213
6.1 *Соціальна відповідальність бізнесу та держави* 213
6.2 *Управління різноманіттям, рівність та інклюзія в організаціях* 229
6.3 *Етика сталого менеджменту: ціннісні орієнтири майбутніх управлінців* 244
6.4 *Державно-приватне партнерство як інструмент сталого розвитку місцевих громад* 255
Практикум 269

Розділ 7 СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УНІВЕРСИТЕТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 283

7.1 *Кращі практики університетів ЄС у досягненні ЦСР* 283
7.2 *Досвід північноамериканських ЗВО у сприянні сталому розвитку* 290
7.3 *Роль університетів Азійсько-Тихоокеанського регіону в забезпеченні сталого розвитку* 298
7.4 *Імплементація провідних світових практик сталого розвитку в українських університетах* 305
Практикум 309

Розділ 8 ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ. ЦСР1 317
8.1 *Подолання бідності як пріоритет глобального порядку денного сталого розвитку* 317
8.2 *Ціль сталого розвитку 1 «Подолання бідності»: міжнародні підходи, інструменти та механізми реалізації* 333
8.3 *Бідність в Україні в умовах воєнних викликів та соціально-економічних трансформацій* 349
8.4 *Формування компетентностей сталого та інклюзивного розвитку в контексті подолання бідності* 365
Практикум 381

Розділ 9 МІЦНЕ ЗДОРОВ'Я І БЛАГОПОЛУЧЧЯ. ЦСР3 393
9.1 *Рекреація, туризм та екологічно чисті території у системі відновлення здоров'я населення* 393
9.2 *Фізичне та ментальне благополуччя людини в умовах сучасних викликів та криз* 401
9.3 *Екологічні та біоетичні аспекти здоров'я: вплив довкілля, безпека харчових продуктів і ветеринарний контроль* 411
9.4 *Роль університетської спільноти у формуванні культури здоров'я, безпечного середовища та інклюзії* 425
Практикум 433

Розділ 10 ЯКІСНА ОСВІТА. ЦСР4 443
10.1 *Глобальний освітній простір: міжнародне співробітництво, академічна мобільність та партнерство у сфері освіти і науки* 443
10.2 *Дуальна освіта: інтеграція навчання і практики для підготовки конкурентоспроможних фахівці* 448
10.3 *Навчання впродовж життя: як організувати власний освітній досвід та керувати знаннями* 453
10.4 *Компетентності в умовах технологічних змін: адаптивність, цифрова готовність та побудова професійної траєкторії* 458
Практикум 464

Розділ 11 ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ. ЦСР8 468
11.1 *Гідна праця як стратегічний пріоритет сталого розвитку* 468
11.2 *Соціальний діалог у системі сталого менеджменту* 480
11.3 *Стале економічне зростання та людиноцентрична трансформація економіки* 486
11.4 *Компетентності управління сталим економічним зростанням, розвитком людського капіталу та соціально відповідальним бізнесом* 495
Практикум 501

Розділ 12 МИР, СПРАВЕДЛИВІСТЬ ТА СИЛЬНІ ІНСТИТУЦІЇ. ЦСР16 508
12.1 *Глобальна інституційна система забезпечення миру та справедливості* 508
12.2 *Принципи миротворчої діяльності та стратегії врегулювання конфліктів* 515
12.3 *Компетентності аналізу публічної політики та інституційної довіри* 522

12.4 *Запобігання корупції та забезпечення прозорості управління через етичні стандарти, антикорупційні механізми та інституційний контроль* 528
Практикум 534

Розділ 13 ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. ЦСР17 542
13.1 *Міжнародне співробітництво для забезпечення сталого розвитку: напрями та стейкхолдери* 542
13.2 *Принципи побудови ефективного партнерства для глобального сталого розвитку* 548
13.3 *Локальні та глобальні виміри прогресу у досягненні ЦСР 17* 551
13.4 *Компетентності партнерської взаємодії для сталого розвитку* 561
Практикум 568

TABLE OF CONTENTS

Foreword		13
Chapter 1	**SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN AN ERA OF GLOBAL TRANSFORMATIONS. . . . . .**	19
1.1	*Foundations of sustainable development – the evolutionary triad of its components*	19
1.2	*Progress in sustainable development policy*	26
1.3	*Sustainable development through the lens of achieving the SDGs: optimism that raises concerns*	32
1.4	*Science, education, ethics, and identity*	39
	Practicum	45
Chapter 2	**THE TRANSITIVITY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT BENCHMARKS . . . . . .**	52
2.1	*Prerequisites and levels of rethinking sustainable development priorities*	52
2.2	*Global development goals: from the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals*	59
2.3	*Progress and regress in the sustainable development of humanity – a 21st-century vision*	65
2.4	*The impact of war on achieving the Sustainable Development Goals in Ukraine and around the world*	72
	Practicum	77
Chapter 3	**METHODOLOGY FOR ASSESSING SUSTAINABLE DEVELOPMENT . . . . . .**	85
3.1	*Sustainable development indicators and metrics: the experience of the global community*	85
3.2	*International platforms for monitoring progress toward the Sustainable Development Goals*	96
3.3	*Challenges and limitations in assessing sustainable development*	107
3.4	*Assessment of Sustainable Development in Ukraine*	114
	Practicum	122

Chapter 4 THE GLOBAL PARADIGM OF SUSTAINABLE MANAGEMENT 129
4.1 *The UN Sustainable Development Goals as a guide for business and government* 129
4.2 *The essence and principles of sustainable management in the strategic development of organizations* 137
4.3 *ESG criteria as a new standard of corporate governance* 143
4.4 *Digitalization, innovation and the green transformation of business* 154
Practicum 160

Chapter 5 NATIONAL CHALLENGES OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE MANAGEMENT 169
5.1 *Institutional barriers and the quality of public administration* 169
5.2 *Energy dependence, resource constraints and environmental risks* 175
5.3 *The shortage of investment and financial mechanisms for green modernization* 182
5.4 *Social challenges: inequality, migration, the labour market, demographic change* 193
Practicum 200

Chapter 6 SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AND COMMUNITIES: RESPONSIBILITY, EQUALITY, ETHICS 213
6.1 *Social responsibility of business and government* 213
6.2 *Diversity management, equality and inclusion in organizations* 229
6.3 *The ethics of sustainable management: value orientations of future managers* 244
6.4 *Public-private partnership as a tool for the sustainable development of local communities* 255
Practicum 269

Chapter 7 THE STRATEGIC POTENTIAL OF UNIVERSITIES IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT 283
7.1 *Best practices of EU universities in achieving the SDGs* 283
7.2 *The experience of North American higher education institutions in promoting sustainable development* 290
7.3 *The role of Asia-Pacific universities in ensuring sustainable development* 298
7.4 *Implementing leading global sustainable development practices in Ukrainian universities* 305
Practicum 309

Chapter 8 NO POVERTY. SDG 1 317
8.1 *Eradicating Poverty as a Priority on the Global Agenda for Sustainable Development* 317
8.2 *Sustainable Development Goal 1 "No Poverty": international approaches, tools and implementation mechanisms* 333
8.3 *Poverty in Ukraine amid wartime challenges and socio-economic transformations* 349
8.4 *Building competencies for sustainable and inclusive development in the context of overcoming poverty* 365
Practicum 381

Chapter 9 GOOD HEALTH AND WELL-BEING. SDG 3 393
9.1 *Recreation, tourism and environmentally clean areas in the system of restoring public health* 393
9.2 *Physical and mental well-being amid contemporary challenges and crises* 401
9.3 *Environmental and bioethical aspects of health: environmental impact, food safety and veterinary control* 411
9.4 *The role of the university community in fostering a culture of health, a safe environment and inclusion* 425
Practicum 433

Chapter 10 QUALITY EDUCATION. SDG 4 443

10.1 *The global educational space: international cooperation, academic mobility and partnership in education and science* 443
10.2 *Dual education: integrating study and practice to train competitive professionals* 448
10.3 *Lifelong learning: how to organize your own educational experience and manage knowledge* 453
10.4 *Competencies amid technological change: adaptability, digital readiness and building a career path* 458
Practicum 464

Chapter 11 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH. SDG 8. 468
11.1 *Decent work as a strategic priority of sustainable development* 468
11.2 *Social dialogue in the system of sustainable management* 480
11.3 *Sustainable economic growth and the human-centred transformation of the economy* 486
11.4 *Competencies for managing sustainable economic growth, human capital development and socially responsible business* 495
Practicum 501

Chapter 12 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS. SDG 16 508
12.1 *The global institutional system for ensuring peace and justice* 508
12.2 *Principles of peacebuilding and conflict resolution strategies* 515
12.3 *Competencies in public policy analysis and institutional trust* 522
12.4 *Preventing corruption and ensuring transparent governance through ethical standards, anti-corruption mechanisms and institutional oversight* 528
Practicum 534

Chapter 13 PARTNERSHIPS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. SDG 17 542
13.1 *International cooperation to ensure sustainable development: areas and stakeholders* 542
13.2 *Principles for building effective partnerships for global sustainable development* 548
13.3 *Local and Global Measures of Progress Toward Achieving SDG 17* 551
13.4 *Competencies in partnership-based cooperation for sustainable development* 561
Practicum 568

ПЕРЕДМОВА

В умовах глобалізаційних викликів та змін соціально-економічного та інституційного середовища менеджмент вийшов за традиційні цільові рамки забезпечення прибутковості та спрямовується на пошук балансу між економічними результатами та соціальною й екологічною відповідальністю, які формують довгострокову життєздатність не лише окремих організацій, а й суспільства загалом. Сталий менеджмент формується як багатовимірна система поглядів, управлінських принципів та практик, яка інтегрує в собі глобальні імперативи сталого розвитку з національними та локальними пріоритетами. Його сучасна парадигма вибудовується не лише на засадах переосмислення стратегій управлінської діяльності, а й розуміння відповідальності та прийняття рішень, здатних забезпечити узгодженість економічних, соціальних та екологічних цілей.

Для України така філософія менеджменту є не лише релевантною її сучасному екзистенційному етапу, в якому переплітаються виклики війни та перспективи повоєнної відбудови і європейської інтеграції, а й важливою для формування нової якості управління та управлінців, здатних поєднувати стратегічне бачення, резилентність, інноваційність, інклюзивність та відповідальність. Сталість мислення поряд зі спроможністю мислити критично, управляти ризиками та формувати партнерства стає важливою компетентністю сучасного керівника. Саме тому опанування сталого менеджменту є актуальним як для представників академічного середовища та практиків, так і майбутніх фахівців у сфері управління.

Навчальний посібник «Сталий менеджмент: глобальна парадигма та національні виклики» відображає глобалізаційну парадигму сталого розвитку та транзитивність його орієнтирів, методологію оцінювання досягнутого прогресу у процесі

реалізації Цілей сталого розвитку. Окрема увага приділяється структуризації середовища сталого менеджменту – розкриваються його особливості на глобальному, національному та локальному рівнях, а також механізми державно-приватного партнерства та ціннісні орієнтири майбутніх управлінців. Крім того, деталізується роль та стратегічний потенціал університетів для адвокації сталого розвитку.

Особливістю ідеї та логіки викладу матеріалів навчального посібника є використання компетентнісного підходу, за допомогою якого розкривається спектр навиків та вмінь сучасних менеджерів, необхідних для розв'язання актуальних проблем соціо-еколого-економічного розвитку та сприяння реалізації пріоритетних ЦСР.

Видання підготовлено командами українських ЗВО – учасників проєкту ERASMUS+ СВНЕ «Освіта для сталого розвитку: синергія компетенцій для відновлення України» (101178414 – SUSTED), зокрема: • Поліського національного університету, • Національного університету «Чернігівська політехніка», • Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, • Західноукраїнського національного університету, • ЗВО «Подільський державний університет».

Навчальний посібник покликаний сприяти формуванню цілісного розуміння теоретичних засад, практичних механізмів та сучасних трендів сталого менеджменту з урахуванням глобальних та національних трансформацій; розрахований на здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників та дослідників тематики сталого розвитку, лідерів територіальних громад, представників бізнесу та інших зацікавлених осіб.

FOREWORD

In the face of the challenges posed by globalisation and changes to the socio-economic and institutional environment, management has moved beyond the traditional focus on ensuring profitability and is now directed towards striking a balance between economic performance and social and environmental responsibility, which underpin the long-term viability not only of individual organisations but also of society as a whole. Sustainable management is emerging as a multidimensional system of perspectives, management principles and practices that integrates the global imperatives of sustainable development with national and local priorities. Its contemporary paradigm is built not only on the principles of rethinking management strategies, but also on an understanding of responsibility and decision-making capable of ensuring the alignment of economic, social and environmental objectives.

For Ukraine, this management philosophy is not only relevant to its current existential phase – in which the challenges of war are intertwined with the prospects of post-war reconstruction and European integration – but is also vital for fostering a new standard of governance and a new generation of leaders capable of combining strategic vision, resilience, innovation, inclusivity and accountability. A sustainable mindset, alongside the ability to think critically, manage risks and forge partnerships, is becoming a key competence for today's leaders. This is precisely why mastering sustainable management is relevant not only for academics and practitioners, but also for future management professionals.

The textbook «Sustainable Management: A Global Paradigm and National Challenges» reflects the globalisation paradigm of sustainable development and the transitional nature of its benchmarks, as well as the methodology for assessing progress made in achieving the Sustainable Development Goals. Particular

attention is paid to the structuring of the sustainable management environment – its characteristics at global, national and local levels are explored, as well as the mechanisms of public-private partnerships and the value orientations of future managers. Furthermore, the role and strategic potential of universities in advocating for sustainable development are examined in detail.

A distinctive feature of the concept and structure of this textbook is the use of a competence-based approach, which highlights the range of skills and abilities required of modern managers to address pressing issues of socio-ecological and economic development and to contribute to the achievement of priority SDGs.

This publication has been prepared by teams from Ukrainian higher education institutions participating in the ERASMUS+ CBHE project «Education for Sustainable Development: Synergy of Competences for the Recovery of Ukraine» (101178414 – SUSTED), namely: • Polissia National University, • Chernihiv Polytechnic National University, • Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, • West Ukrainian National University, • Podillia State University.

The textbook is designed to foster a comprehensive understanding of the theoretical foundations, practical mechanisms and current trends in sustainable management, taking into account global and national transformations; It is intended for students, academic and teaching staff, researchers in the field of sustainable development, local community leaders, business representatives and other interested parties.

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Поліський національний університет:
Тетяна ЗІНЧУК, д.е.н., професор (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3, 1.4)
Олександр КОВАЛЬЧУК, к.е.н., доцент (підрозділи 13.1, 13.2)
Наталія КУЦМУС, д.е.н., професор (підрозділи 12.2, 12.4)
Оксана ПРОКОПЧУК, к.е.н., доцент (підрозділи 13.3, 13.4)
Тетяна УСЮК, к.е.н., доцент (підрозділи 12.1, 12.3)

Національний університет "Чернігівська політехніка":
Катерина ГНЕДІНА , к.е.н., доцент (підрозділ 7.3)
Катерина КУДРЯШОВА, к.е.н., доцент (підрозділ 7.2)
Ірина КОСАЧ, д.е.н., професор (підрозділ 2.1)
Ольга ПОПЕЛО, д.е.н., доцент (підрозділ 7.1)
Ольга РУДЕНКО д.наук з держ.упр., професор (підрозділи 10.3, 10.4)
Наталія ТКАЛЕНКО, д.е.н., професор (підрозділи 2.3, 2.4)
Наталія ХОЛЯВКО, д.е.н., професор (підрозділи 2.2, 7.4,10.1, 10.2)

Західноукраїнський національний університет:
Анастасія ВІРКОВСЬКА, к.е.н., доцент (підрозділи 8.3, 8.4)
Олександр ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ, д.е.н., професор (підрозділи 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4)
Тетяна ДЛУГОПОЛЬСЬКА, к.е.н., доцент (підрозділи 4.1, 4.2, 4.3, 4.4)
Ірина ЧИРАК, к.е.н, доцент (підрозділи 8.1, 8.2)

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля:
Ярослав БЄЛОУСОВ, д.е.н., професор (підрозділи 3.1, 3.2, 3.3, 3.4)
Руслан ГАЛГАШ, д.е.н., професор (підрозділи 3.1, 3.2, 3.3, 3.4)
Євген ІВЧЕНКО, д.е.н., професор (підрозділи 11.1, 11.2, 11.3, 11.4)
Інна СЕМЕНЕНКО, д.е.н., професор (підрозділи 3.1,3.2,3.3,3.4)
Олена ХАНДІЙ, д.е.н., професор (підрозділи 11.1, 11.2, 11.3, 11.4)

ЗВО "Подільський державний університет"
Валентина БОРКОВСЬКА, к.е.н., доцент (підрозділи 6.1, 6.2, 9.3)
Оксана БЯЛКОВСЬКА, д.е.н., професор (підрозділ 6.4, 9.1)
Анастасія ПОЛІЩУК, доктор філософії, доцент (підрозділи 6.3, 9.2, 9.4)

Розділ 1

СТАЛИЙ РОЗВИТОК В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Основи сталого розвитку – еволюційна тріада складових

Сталий розвиток є ключовою парадигмою розвитку сучасного суспільства та визначає стратегічні пріоритети на світовому рівні, які є дороговказам для бізнесу, організацій, науки, освіти, університетів. Реалізація принципів сталого розвитку сприяє забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності та соціальної відповідальності інституцій й передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних складових суспільного розвитку і державних політик.

Запровадження сталого розвитку як концепції стало своєрідною інтелектуальною відповіддю на узгодження суперечливих цілей щодо охорони навколишнього природнього середовища та економічного зростання. Саме поняття “сталість” здобуло широкого визнання після публікації доповіді Комісії ООН Брундтланд “Наше спільне майбутнє”, чиє дещо розмите визначення є найцитованішим в популярній і науковій літературі. Дискусійна ідея, яка проголосила основні віхи політики сталого розвитку, стала потребою суспільства та закономірністю процесів глобалізованого світу і не має потреби в очевидних поступках[1].

З моменту виходу Звіту Брундтланд у 1987 р. і Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку (UNCED) у 1992 р. посилання на сталий розвиток набуло панівного статусу у всіх сферах екологічної політики. Ця

[1] Quental, N., Lourenço, J. M., & Da Silva, F. N. (2011). Sustainable development policy: goals, targets and political cycles. *Sustainable Development,* 19(1), 15-29. DOI: 10.1002/sd.416

еволюція спостерігається як на глобальному, так і на європейському рівнях, хоча й дещо неоднорідно. Десятиліття між UNCED та Всесвітнім самітом зі сталого розвитку 2002 р. (WSSD, 2002) у Йоганнесбурзі могло представляти апогей на політичному рівні. Однак після цієї дати концепція продовжила проникати в кілька сфер дискурсу серед економічних та соціальних акторів. Це, зокрема, стосується приватних корпорацій, вплив сталого розвитку на які почав зростати з 2000 р.

Таким чином, розробка відкритої концепції сталого розвитку офіційно почалася Всесвітньою комісією з навколишнього середовища та розвитку, більш відома як Комісія Брундтланд, яка отримала мандат ООН із посиланням на "сталий розвиток" ще в 1983 р. У її знаменитому "Звіті Брундтланд" (WCED, 1987) другий розділ присвячено визначенню концепції та її застосувань. Підхід "трьох стовпів" (балансування економічних, соціальних та екологічних цілей), який став домінувати в розумінні концепції до кінця 1990-х рр. не запроваджений у цьому визначенні, яке натомість спирається на поєднання навколишнього середовища та розвитку[2] . В доповіді Комісії Брундтланда було зазначено, що СР - це "розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби". Такий підхід суттєво вплинув на постановку і вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем на міжнародному рівні.

Найбільш комплексною глобальною рамкою управління для сталого розвитку є Порядок денний у сфері сталого

[2] Zaccai, E. (2012). Over two decades in pursuit of sustainable development: Influence, transformations, limits. *Environmental Development*, *1*(1), 79-90. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211464511000030

розвитку на період до 2030 р. з його 17 Цілями сталого розвитку (ЦСР). ЦСР містять цілі, завдання та індикатори у сферах скорочення бідності, охорони довкілля, людського процвітання та миру. Порядок денний 2030 став продовженням Декларація тисячоліття 2000 рр. з її Цілями розвитку тисячоліття (ЦРТ), першої комплексної глобальної рамки управління для досягнення сталого розвиту. Перехід від ЦРТ (2000–2015) до ЦСР (2015–2030) відображає найновішу еволюцію дискурсу сталого розвитку, а способи формулювання ЦРТ та ЦСР є важливими індикаторами еволюції дискурсів навколо сталого розвитку, які знаходять конкретне застосування у глобальних та національних стратегіях управління[3].

Взагалі, питання сталого розвитку в останнє десятиріччя є надзвичайно дискусійними через їх складність, багатомірність і різні інтереси учасників. Виникає багато суперечностей стосовно відсутності єдиного підходу і неможливості створення універсальної моделі політики сталого розвитку, яка б підходила для всіх країн і задовольняла їх інтереси в економічному зростанні. Адже світ має різні пріоритети, тому досягнення мети сталого розвитку встановлення балансу між економічними, соціальними і екологічними інтересами спричиняє дискусії і створює проблеми. Крім того, люди, організації, країни по-різному тлумачать сталий розвиток, сприймають його необхідність як політики та діють у напрямі досягнення цілей.

Сталий розвиток (***"sustainability", "sustainable development"***) – загальна система розуміння, поглядів, ідей, принципів, методів, які об'єдналися в єдину *Концепцію*

[3] De Jong, E., & Vijge, M. J. (2021). From Millennium to Sustainable Development Goals: Evolving discourses and their reflection in policy coherence for development. *Earth System Governance*, *7*, 100087.

встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь.

Традиційно сталий розвиток базується на трьох основних сферах, які ще називають стовпами: економічній (розвиток економіки без виснаження ресурсів), соціальній (покращення якості життя людей) та екологічній (збереження довкілля та природних ресурсів). Він передбачає гармонійний розвиток економіки, добробуту людей і збереження природи. Це баланс (збалансований підхід) між цими трьома сферами з метою задоволення потреб теперішніх поколінь, не наносячи шкоду майбутнім.

Концепція СР – це своєрідна доктрина, яка об'єднала 193 країни-члени ООН навколо вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем на глобальному рівні. Реалізація Концепції має відбуватися через 17 визначених цілей, які набули назву ЦСР і мають бути досягнуті до 2030 р., що визначено Порядком денним ООН 2030 р. Підґрунтя сталого розвитку закладалося з позиції стабільності, цільової спрямованості, гармонійності та збалансованості розвитку економічної, соціальної і екологічної сфер з орієнтація на основний пріоритет - дбайливе використання природних ресурсів, збереження довкілля. Основна причина привертання уваги всього людства до сталого розвитку, залучення всіх і кожного до вирішення глобальних проблем, які мають і локальне значення, пов'язана з виживанням, якістю життя як нинішніх, так і майбутніх поколінь.

Концепції СР логічно трансформувалася в політику сталого розвитку, ставши її органічною складовою. Формування такої політики історично диктувалося вимогами життям суспільства. Суспільство вимагало рішень і стратегій держави, країн світу та міжнародної спільноти, які б враховували потреби нинішнього покоління та не завдали школи майбутнім. Тобто риторика політики сталого розвитку

зводилася до поєднання та інтеграції трьох ключових напрямів економічного, соціального та екологічного. Еволюційні зміни впродовж декілька десятиріч визначали найбільш значимі пріоритети і орієнтаційні потреби забезпечення сталого розвитку.

Політичними пріоритетами 50-60-х рр. ХХ ст. під впливом післявоєнного розвитку та науково-технічної революції, а також протистояння між економічними системами були індустріалізація та зростання виробництва (активний розвиток промислового виробництва як основи економічного зростання, розвиток машинобудування, хімічної промисловості), урбанізація та розвиток інфраструктури (масове будівництво доріг, зростання міст і промислових центрів), інтенсифікація сільського господарства. Отже, економіка цього періоду була спрямована на швидке економічне зростання.

Водночас, в 70-і рр. ключовим стає питання підвищення рівня життя населення, розширення системи освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення. В західних країнах формується політика загального добробуту. На фоні надмірної індустріалізації виникає світова потреба в певних заходах, які б мінімізували негативні наслідки глобальних проблем. Такі пошуки увінчалися прийняттям нової концепції ООН ЦРТ на період 2000-2015 рр., які після вичерпання терміну їх реалізації трансформувалися в ЦСР. Посилилася також і поляризація країн. Розвинені країни накопичували і збільшували свої багатства, а найбідніші країни світу біднішали.

Декларація Тисячоліття ООН, затверджена 189-ма державами світу у 2000 р. на Саміті Тисячоліття ООН, започаткувала процес досягнення 8- ми міжнародних цілей до 2015 р. світовою спільнотою у тих сферах, де нерівномірність глобального людського розвитку виявилася найгострішою. ЦРТ визначили стратегічні напрями розвитку, серед яких: боротьба

з голодом і злиденністю, забезпечення доступу до освіти, досягнення гендерної рівності, зниження рівня материнської та дитячої смертності, скорочення масштабів поширення ВІЛ/СНІДу та інших захворювань, досягнення екологічної сталості, а також гармонізація зовнішньої допомоги для країн, що розвиваються.

Разом з тим, вони передбачали широкий спектр завдань для майбутнього розвитку націй. Не випадково завдання ЦРТ органічно входять як складова до довгострокових стратегій та програм багатьох країн, даючи змогу їм вибудовувати свою економічну, соціальну та екологічну політику навколо цих ключових Цілей. ЦРТ стали однією з найуспішніших інновацій людства, про що було зазначено у глобальній доповіді Генерального секретаря ООН Бан Кі-Муна "ЦРТ – 2013" на щорічній сесії Економічної та Соціальної Ради ООН. Ця Доповідь надає оцінку прогресу на шляху досягнення ЦРТ та містить підсумки моніторингу стану виконання завдань.

Таким чином, констатувалося, що досягнуто значного прогресу у виконанні ЦРТ, а саме: глобальна бідність мала тенденцію до скорочення, підвищувався рівень грамотності і освіти дітей, скоротилася дитяча смертність, розширився доступ до безпечної питної води, зросли обсяги інвестицій в сферу охорони здоров'я, спрямовані на боротьбу з різними інфекційними хворобами та ВІЛ/СНІД.

Однак, незважаючи на успіхи, такі проблеми, як якість життя і здоров'я населення, з одного боку, та модернізація економіки, з іншого, залишалися актуальними і слугували певними викликами для майбутній дій і рішень. ЦРТ були першим наміром розглянути питання сталого розвитку як глобальну програму, що й заклало початок для проведення Саміту ООН у Нью Йорку (25 вересня 2015 р.), де було ухвалено глобальний документ "Порядок денний сталого розвитку до 2030 року". Генеральна Асамблея ООН підбила підсумки

виконання ЦРТ та прийняла резолюцію, яка й затвердила новий проєкт “Перетворення нашого світу: порядок денний в сфері сталого розвитку на період до 2030 року” й також прийняла резолюцію, яка затвердила новий проект «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року». Ця міжнародна подія визначила глобальний план дій для подолання бідності, захисту довкілля та добробуту людей. Передбачалося, що після 2015 р. зусилля, спрямовані на досягнення процвітання, рівності, свободи, гідності та миру невпинно продовжуватимуться.

Таким чином, досліджуючи еволюцію формування політики сталого розвитку, виявлено, що її витоки закладалися поступово та з привертанням уваги до найболючіших питань планетарного масштабу. Еволюція ЦСР остаточно допомагає вивести світ на сталий вектор. Результати свідчать, що ЦСР швидко завоювали позиції завдяки зростаючій нагальності сталого розвитку для всього світу. Вони демонструють комбінацію економічного розвитку, екологічної сталості та соціальної інклюзії. Звісно, до цього часу не було досягнуто консенсусу щодо компромісів та синергій між економічними, екологічними та соціальними цілями. Тим не менш, спільний фокус на економічних, екологічних та соціальних цілях є ознакою сталого розвитку і представляє широкий консенсус, на якому світ може будувати перспективи майбутнього[4].

[4] Díaz-López, C., Martín-Blanco, C., De la Torre Bayo, J. J., Rubio-Rivera, B., & Zamorano, M. (2021). Analyzing the scientific evolution of the sustainable development goals. Applied Sciences, 11(18), 8286. DOI: https://doi.org/10.3390/app11188286.

1.2. Прогрес змін в політиці сталого розвитку

Глобальна еволюція “парадигми розвитку” пройшла шлях від “теорії зростання” до “теорії розвитку” і, зрештою, до “теорії сталого розвитку”, що відображає поглиблення людського розуміння цієї категорії з часом.

Інтерпретація сталого розвитку завжди була своєрідною дискусією серед академічних, політичних та соціальних кіл через його відкритість та пластичність до кожного контексту. У 1989 р. в опублікованому документі для Світового банку перераховано 60 визначень сталого розвитку[5]. Множинність інтерпретацій сталого розвитку привела науковців до розуміння його, насамперед, як масиву проблем і теорій, де різні праці, автори та політики відігравали різноманітні ролі, а згодом до пошуку домінуючого визначення.

Термін “сталий розвиток”, виходячи з реформістських ідей Брундтланд, розглядався з позиції як політичного, так і соціального дискурсу та став одним із найвпливовіших принципів у міжнародному праві.

Концепція сталого розвитку бере свій початок із практик сталого управління лісами, що виникли в Європі ще у XVII та XVIII ст. У 1662 р. англійський письменник, садівник і науковець Джон Евелін наголосив, що руйнівна надмірна експлуатація лісів у Великій Британії спричинила виснаження лісових ресурсів та запропонував законодавчо зобов'язати землевласників впроваджувати заходи з лісовідновлення для пом'якшення цієї негативної тенденції. Згодом науковці з

[5] Pezzey, J., (1989). Economic Analysis of Sustainable Growth and Sustainable Development: Environment Department Working Paper No 15. World Bank, Washington.

Великої Британії, Франції та США та фахівці, які приймають рішення, провели детальні дослідження з питань управління лісами та принципів їх сталого використання. Підготовлений масив праць поступово привів до встановлення практик сталого управління лісами, виступаючи фундаментальним прототипом ширшої Концепції сталого розвитку.

На тлі прискореної індустріалізації з 1950-х до початку 1960-х рр. численні ранньо-індустріалізовані країни зіткнулися з кризами громадського здоров'я різного масштабу. Ці кризи становили значну загрозу для людського добробуту і навіть самого життя, спонукаючи науковців публікувати дослідження з різних дисциплінарних перспектив. Їхні праця висвітлили катастрофічні наслідки нерегульованого економічного зростання та необмеженої експлуатації природних ресурсів. Науковці закликали до фундаментальної зміни парадигми: від моделей розвитку, що деградують природу, до підходів, які пріоритетизують спільне збереження природних екосистем та людських суспільств[6] .

Поворотною віхою у цьому дискурсі стала наукова праця американської морської біологині Рейчел Карлсон (1962 р.) “Мовчашна весна” (Silent Spring), де було доведено незворотний вплив накопичення пестицидів як на екосистеми, так і на здоров'я людини і висунуто впливову концепцію про те, що “природа дає відсіч”. У дослідженнях вченої виявлені глибокі екологічні наслідки забруднення довкілля та наголошено на необхідності формування відносин “кооперативної гармонії» між людством та природним світом[7].

---

[6] Shao, C., Chen, S., & Zhan, X. (2026). Sustainable development agenda: historical evolution, goal progression, and future prospects. *Sustainability*, *18*(2), 948. DOI: https://doi.org/10.3390/su18020948.

[7] Carson, R. Silent Spring; Houghton Mifflin: New York, NY, USA, 1962. URL: https://billofrightsinstitute.org/essays/rachel-carson-and-silent-spring/1000/?gad_source=1&gad_campaignid=24116347849&gclid=Cj0KCQjw

У 1972 р. Римський клуб випустив орієнтирну доповідь “Межі зростання” (The Limits to Growth), попереджаючи людство про потенційні глобальні кризи, що випливають із несталих траєкторій розвитку. Доповідь концептуалізувала ідеальний стан глобальної рівноваги як “сталу світову систему, яка уникає раптового та неконтрольованого колапсу, задовольняючи при цьому базові матеріальні потреби всіх людей”, що ознаменувало перший академічний дискурс щодо появи сучасної концепції сталого розвитку[8].

Теоретичні засади сталого розвитку закладалися на першій глобальній Стокгольмській конференції (1972 р.) з проблем навколишнього середовища і людини, проведеною за ініціативою скандинавських країн, які починали відчувати несприятливі наслідки кислотних дощів. Декларація, прийнята після завершення конференції, заклала основу сучасного міжнародного екологічного права та визначила напрям його розвитку. І, хоча, саме поняття “сталий розвиток” не фігурує у Стокгольмській декларації, вона засіяла перші зерна сталого розвитку, закладаючи проблеми раціонального планування, управління і прийняття інтегрованого підходу. Так, Принципом 13 декларації передбачено наступне: “*Для досягнення більш раціонального управління ресурсами та, таким чином, покращення довкілля, держави повинні прийняти інтегрований та узгоджений підхід до свого планування розвитку, щоб переконатися, що розвиток сумісний із потребою захищати та покращувати довкілля на благо свого населення*”. Крім того, Принципом 8 визнано важливість

nIDUBhDrARIsAJDGwSvJxdcHyAO46tTMdgbb8aajhDvhhd0VzZcwHE7PMMNzxGBf0NWm0sMaAt-gEALw_wcB.

[8] Shao, C., Chen, S., & Zhan, X. (2026). Sustainable development agenda: historical evolution, goal progression, and future prospects. *Sustainability*, *18*(2), 948. DOI: https://doi.org/10.3390/su18020948.

соціального розвитку та зазначено, що “економічний і соціальний розвиток є істотним для забезпечення сприятливого життєвого та робочого середовища для людини та для створення умов на Землі, які необхідні для покращення якості життя”. Конференція суттєво просунула екологічну свідомість серед урядів та широкої громадськості по всьому світу за охопленням та глибиною.

Незважаючи на бурхливу інституційну діяльність після Стокгольмської конференції, зокрема, прийняття Програми ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП) та відповідних законів і створення екологічних інститутів по всьому світу, країни, що розвиваються, сприймали екологічний захист як одну з форм колоніалізму та пригноблення з боку розвинених країн, спрямовану на зупинку їх прагнення до економічного розвитку. Водночас, розвинені країни відчували негативні наслідки інтенсивного економічного розвитку та сприймали його як форму деградації довкілля, що потребувало більш тіснішої співпраці з країнами, що розвиваються для вирішення виникаючих транскордонних екологічних проблем. Зростаючий розрив між Північчю та Півднем щодо охорони довкілля призвів до поляризації прийняття рішень в Генеральній Асамблеї ООН, яка майже паралізувала будь-які дії щодо екологічного захисту. Консенсусу досягти не вдалося до того часу, коли врешті Генеральна Асамблея ООН призначила Всесвітню комісію з навколишнього середовища та розвитку (WCED) як основну інституцію для пошуку шляхів узгодження охорони довкілля з економічним розвитком. Мандат, наданий WCED, був триєдиним і передбачав такі дії: 1. Повторно дослідити критичні питання довкілля та розвитку і сформулювати пропозиції щодо їх вирішення. 2. Запропонувати нові форми міжнародного співробітництва з цих питань, які впливатимуть на політику та події. 3. Підвищити рівень обізнаності й розуміння та відданості діям з боку

окремих осіб, добровільних організацій, бізнесу, інститутів та урядів.

Взагалі в 70-і рр. ключовим стає питання підвищення рівня життя населення, розширення системи освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення. В західних країнах формується політика загального добробуту. На фоні надмірної індустріалізації виникає світова потреба в певних заходах, які б мінімізували негативні наслідки глобальних проблем.

У своїй доповіді, опублікованій у 1987 р., WCED визнала рівну важливість економічного розвитку і охорону довкілля. Причому, було зазначено, що бідність є найбільшим забруднювачем, а економічний розвиток необхідний країнам, що розвиваються для покращення рівня життя населення. Комісія визнала важливість процесу інтеграції охорони довкілля та економічного розвитку з метою досягнення сталого розвитку. Сталий розвиток сформулювався як "розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби".

Доповідь WCED визначила шість спільних викликів: 1) кількість населення та людські ресурси; 2) продовольча безпека; 3) екосистеми; 4) енергетика; 5) промисловість; 6) розвиток міст. І, хоча доповідь визнала, що "моделі споживання та переваги настільки ж важливими, як і кількість споживачів у збереженні ресурсів", більше уваги було приділено потребі зменшення темпів зростання населення, ніж потребі зменшення марнотратного споживання. У доповіді визнано, що населення — це не лише цифри, а й рівень споживання людиною ресурсів: людина в промисловій країні споживає набагато більше ресурсів, ніж людина в країні, що розвивається. Отже, нинішні темпи зростання населення не можуть тривати далі. Зростання населення сприймається як найбільш поширене явище у країнах, що розвиваються, тому це покладає тягар безпосередньо на розвинені країни щодо

стримування зростання населення. Відтак, ні неконтрольоване зростання населення, ні неконтрольоване споживання не є сталими [9].

Історичною віхою для вирішення екологічних викликів та викликів розвитку, що стоять перед людським суспільством, а також наймасштабнішою, найвищою за рівнем, найбільш відвідуваною та підготовленою і далекосяжною в історії ООН стала Міжнародна конференція у Ріо-де-Жанейро (Бразилія), яка проходила з 3 по 14 червня 1992 р. (UNCED). Конференція прийняла три фундаментальні програмні документи: Порядок денний на XXI ст. (Agenda 21), Декларацію Ріо про навколишнє середовище і розвиток та Заяву про лісові принципи. Також між країнами-учасницями відбулося підписання Конвенції про біологічне різноманіття та Рамкової конвенції ООН про зміну клімату [10].

На конференції міжнародна спільнота досягла консенсусу щодо ключових принципів, включаючи неподільність довкілля та розвитку. Важливі рамки, що втілюють принципи сталого розвитку, зокрема Декларація Ріо та Порядок денний на XXI ст., були додатково схвалені і було роз'яснено принцип "спільної, але диференційованої відповідальності" між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються. У лютому 1993 р. Генеральна Асамблея ООН офіційно схвалила створення Комісії ООН зі сталого розвитку (UNCSD), яка є допоміжним органом Економічної та Соціальної Ради ООН (ЕКОСОР). Її мандати включають огляд прогресу у впровадженні Порядку денного на XXI ст. на національному, регіональному та

[9] Atapattu, S. (2018). From our common future to sustainable development goals: Evolution of sustainable development under international law. *Wis. Int'l LJ*, *36*, 215. URL: https://wilj.law.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/662/2020/01/36.2_215-246_Atapattu.pdf.

[10] Su, M.; Fath, B.; Yang, Z. (2010) Urban ecosystem health assessment: A review. Sci. Total Environ. 408, 2425–2434. https://doi.org/10.3390/e15010001

глобальному рівнях, посилення міжнародного співробітництва та раціоналізацію міжурядових механізмів прийняття рішень.

Отже, концепція сталого розвитку формувалася як глобальний консенсус у відповідь на екологічні обмеження та критичне осмислення традиційних парадигм, орієнтованих на зростання. За сучасних умов вона слугує всеохоплюючою рамкою для вирішення кліматичних, екологічних та соціально-економічних криз.

1.3. Сталий розвиток через призму досягнення ЦСР: оптимізм, який викликає занепокоєння

З початку XXI ст. глобалізація створила нові можливості для сучасного розвитку. Але докладені зусилля та отримані вигоди для всіх зацікавлених сторін не були ні справедливими, ні рівноправними, що загострило глобальну економічну нерівність. Ліквідація бідності оцінювалася як нагальний глобальний імператив. Взаємопов'язаний та всеосяжний характер ЦСР мав велике значення для забезпечення виконання мети нового Порядку денного до 2030 р. За умов здійснення амбітних планів в повному обсязі, передбаченому Порядком денним, життя всіх людей має істотно змінитися, а світ стане краще. Наразі 17 ЦСР ("Глобальні цілі") вважаються новою ерою в підході до сталого розвитку. Для виміру впливу та виконання ЦСР окреслено основні сфери охоплення:

- нерівність;
- сан здоров'я;
- освіта;
- демографічна ситуація;
- економічне зростання та зайнятість;

- енергія;
- вода;
- екологічна рівновага;
- управління;
- продовольча безпека;
- конфлікти та їх попередження.

"Глобальні цілі" є закликом до об'єднаних дій, спрямованих на викорінення бідності, захист навколишнього середовища та створення умов для миру і процвітання. Ці 17 цілей, продовжуючи успіхи ЦРТ, розширюють спектр пріоритетів, включаючи нові *виклики, такі як кліматичні зміни, економічна нерівність, інновації, стале споживання, мир і справедливість.* Цілі охоплюють аспекти соціального розвитку (наприклад, ліквідація бідності, гендерна рівність, доступ до освіти), екологічні питання (зміна клімату, охорона наземних і морських екосистем) та економічний прогрес (розвиток інфраструктури, стимулювання зростання) (рис.1). Сталий розвиток розглядається не лише збалансований розвиток, це, насамперед, неможливість існування однієї окремої взятої цілі. Водночас, всі країни мають співпрацювати, щоб досягти інших цілей. Успіх в одній із сфер визначає рівень прогресу в інших.

Реалізація амбітних ЦСР виглядає перспективною, але потребує від держав залучення певних політичних та матеріальних ресурсів і прикладання значних зусиль, які можна об'єднати у відповідний перелік заходів:

- інституційна сила та політична воля;
- залучення широкого кола представників держави, бізнесу, некомерційних установ, відповідно міжсекторального партнерства;
- широкомасштабність та складність;
- посилення ролі ТНК в реалізації ЦСР;

- активізація малого бізнесу як важливого інструменту досягнення ЦСР;
- трансформація мислення та нові дослідницькі освітні ініціативи.



Рис. 1.3.1. Компоненти політики сталого розвитку

Крім того, реалізація ЦСР потребує істотних фінансових вкладень. Щорічні витрати на досягнення цих цілей можуть досягати 5 трлн дол. США, тоді як дефіцит фінансування залишається значним. ООН сподівається на активну роль приватного сектору у фінансуванні, але ринкові механізми не завжди ефективні для підтримки глобальних суспільних благ.

Незважаючи на суттєвий внесок громадськості, бізнесу, урядів у поширення знань, дискусії та конкретні дії щодо досягнення ЦСР, більшість цілей зазнають певної критики через їх недостатнє масштабування, розбіжності, розмитість, або певну беззмістовність. Забезпечити їх досягнення без врахування факторів внутрішнього і зовнішнього впливу надзвичайно важко. За даними звіту ООН (2025) аналіз прогресу виглядає в загальному песимістично. Так, лише 35% досягають помірного прогресу, 48% цілей демонструють

повільний прогрес, 17% без жодного прогресу, 18% цілей повернулися до нижче базових рівнів 2015 р. (найтривожніша тенденція), 120 млн людей були змушені залишити свої домівки, 3,8 млн людей залишаються без соціальної допомоги, витрати на обслуговування боргу в країнах із низьким і середнім рівнем доходу досягли 1,4 трлн дол. США[11].

ЦСР були підтримані багатьма ТНК. ТНК можуть стати частиною рішення, інтегруючи свій вплив на природні ресурси у процеси прийняття рішень. Разом з тим, важливий висновок полягає в тому, що бізнес-компаніям не вдалося в достатній мірі інтегрувати ЦСР в свою діяльність. Незважаючи на те, що 71% керівників визнають важливу роль бізнесу у досягненні ЦСР, лише 21% вважають, що бізнес дійсно відіграє цю роль. Вони створили платформу "гібридного управління", на якій компанії, уряди, наукові установи можуть працювати над досягненням спільних цілей через цільові дії і слугувати провідною глобальною рамкою сталого розвитку до 2030 р. Проте, роль ТНК у досягненні ЦСР виявилася слабкою, зокрема через відсутність, або навіть неможливість співпраці між зацікавленими сторонами та різні інституційні механізми і процедури. Внесок компаній у виконання Порядку денного ООН стриманий, принаймні внаслідок двох причин: *по-перше*, широкомасштабність і складність всіх 17-ти ЦСР, 169 цілей і 232 унікальних індикаторів; *по-друге*, недосягнення єдиної точки зору з приводу механізмів впровадження ЦСР, оскільки ЦСР розроблені як цілі більше на рівні країн, а не на рівні бізнесу. Незважаючи на переосмислення ТНК дотичних до них ЦСР, а

[11] United Nations Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division. (2025) The Sustainable Development Goals report 2025. Available at: https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf.

також перехід від прибутку до максимізації вартості, реалізація цілей з їх боку ще далека до завершення.

Ключовими рушіями економічного зростання та сталого розвитку є поряд з великими ТНК підприємства малого і середнього бізнесу (МСБ). Роль підприємств МСБ полягає, насамперед, у виконанні соціальної функції: забезпеченні зайнятості населення, створенні робочих місць та подоланні бідності, у підтримці розвитку територіальних громад, екологічній та соціальній відповідальності, співпраці з державою, громадськістю, що в цілому відповідає принципам сталого розвитку. МСБ розглядається не лише як важливий чинник у подоланні розриву між діями та результатами в реалізації цілей, але й як інноваційний вектор розвитку. Так, підприємства МСБ, володіючи потенціалом для забезпечення сталого розвитку, зростання конкурентоспроможності та індивідуалізації товарів і послуг, мають всі підстави для досягнення лідерських позицій в напряму інноваційного зростання, наприклад, через цифрову трансформацію.

За останні кілька років були розроблені підходи для виявлення та кількісного визначення синергії та компромісів між цілями та завданнями, зокрема на національному рівні, на якому країни звітують. Менше уваги приділяється синергії та компромісам на глобальному чи субнаціональному рівнях, хоча ці масштаби також є актуальними для забезпечення справедливого розвитку (“не залишаючи нікого позаду”) як на міжнародному рівні, національному рівні, так і всередині країн[12].

[12] Renaud, F. G., Zhou, X., Bosher, L., Barrett, B., & Huang, S. (2022). Synergies and trade-offs between sustainable development goals and targets: innovative approaches and new perspectives. Sustainability Science, 17(4), 1317-1322. https://doi.org/10.1007/s11625-022-01209-9.

Дивлячись у майбутнє, досягнення ЦСР стикатиметься із значними викликами, насамперед, екологічними проблемами: зміни клімату, втрата біорізноманіття, виснаження ресурсів, що вимагатиме інноваційних політичних рішень, здатних керувати складнощами глобального екологічного управління. Можливості полягають не у гонці за "технологічними досягненнями", а у поглибленні і розширенні міжнародної співпраці та використанні зростаючого імпульсу до зелених економічних переходів. Однак, досягнення цих цілей вимагає подолання викликів, пов'язаних з узгодженістю політики, рівністю та інтеграцією інтересів різноманітних зацікавлених сторін[13].

Сьогодні погіршення екологічної ситуації досягло апогею**.** Поглиблюється тенденція зміщення інтересів людини, її свідомості, системи цінностей переважно на економічний рівень задля отримання прибутку, тоді як, потреби природи, навколишнього середовища висуваються на другий план, а природоохоронна діяльність здебільшого розглядається як захист промислових ресурсів. І, хоча концепція сталого розвитку, є релевантною з давніх-давен, її актуальність поглиблюється з кожним днем, оскільки населення продовжує зростати, а природні ресурси для задоволення людських потреб – ні.

Відтак, незмінною залишається низка основних принципів, на яких ґрунтується політика сталого розвитку. Зокрема, таких:

[13] Adanma, U. M., & Ogunbiyi, E. O. (2024). A comparative review of global environmental policies for promoting sustainable development and economic growth. International Journal of Applied Research in Social Sciences, 6(5), 954-977. DOI: 10.51594/ijarss.v6i5.1147

- збереження екосистеми та біорізноманіття: експлуатація природних ресурсів має відбуватися в межах природної спроможності Землі;
- управління та контроль чисельності населення, оскільки людські потреби зростають, а світові ресурси обмежені;
- управління лядськими ресурсами: розвиток людських знань через систему освіти, науки, охорони здоров'я з метою забезпечення відповідального ставлення до природи;
- участь (participation): процес сталого розвитку має бути партисипативним, базуючись на колективній відповідальності та залученні всього населення;
- культурні та політичні традиції: сталий розвиток "процвітає" на фоні просуванні прогресивних соціальних традицій, звичаїв та політичної культури[14].

Переважно принципи сталого розвитку більш тяжіють до економіки, довкілля та суспільства: вони стосуються збереження екосистем та біорізноманіття, виробничих систем, контролю кількості населення, управління людськими ресурсами, збереження прогресивної культури та відповідальності населення. Досягнення ЦСР у відповідності до зазначених принципів не може відбуватися через ізольовані ініціативи, а вимагає інтегрованих зусиль на різних рівнях, оскільки Порядок денний 2030 містить п'ять всеохоплюючих тем, відомих як п'ять "P": люди (people), планета (planet), процвітання (prosperity), мир (peace) та партнерства (partnerships), які відповідають 17 ЦСР.

[14] Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent social sciences*, *5*(1), 1653531. *DOI: https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531*

1.4. Наука, освіта, етика та ідентичність

Незважаючи на те, що політика сталого розвитку зазнавала певних змін протягом минулих років і потребує подальшого критичного осмислення, її фундаментальні принципи та цілі зробили суттєвий внесок у більш усвідомлену поведінку людини, адаптовану до обмежень довкілля, у формування нових постулатів освіти та науки, зорієнтованих на поглиблення і набуття нових знань, професійний менеджмент, досягнення рівності, соціального самовизначення, культурного різноманіття, а також підтримку екологічної цілісності[15].

Сталий розвиток привертає все більше уваги з боку представників науки, академічного середовища, освіти, простору врядування, планування, управління, бізнесу. Основною гіпотезою міжнародних екологічних угод після Ріо 1992 р. (Agenda 21) є те, що "об'єктивна наукова оцінка, зміцнення наукової бази, покращення наукового розуміння, розширення наукового потенціалу приведе по підвищення профілю охорони природних територій та видів"[16]. Agenda 21 підкреслює важливість освітніх програм, зосереджених на підвищенні обізнаності та просуванні сталого розвитку, які є необхідними для його реалізації [17].

---

[15] Tomislav, K. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. Zagreb International Review of Economics & Business, 21(1), 67-94. https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005

[16] Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable development*, *13*(4), 212-227. https://doi.org/10.1002/sd.281

[17] Tomislav, K. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. Zagreb International Review of Economics & Business, 21(1), 67-94. . https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005

Виходячи з того, що кінцевою метою політики сталого розвитку є досягнення балансу між екологічною, економічною та соціальною сталістю, ці три складові є основними “стовпами”, на яких ґрунтується сталий розвиток, формуються глобальні та локальні концепції та наукові дискусії.

Причому, економічна сталість за законами економічної теорії, залежить від забезпечення відповідного виробництва, розподілу і споживання матеріальних благ та послуг; екологічна сталість керується належною системою планування, землекористування та збереження довкілля; соціальна сталість спирається на належні системи охорони здоров'я, мир, права людини, рівність та верховенство права.

Суб’єкти, які приймають стратегічні рішення, повинні постійно пам'ятати про взаємозв'язки, компліментарність та компроміси між цими стовпами й забезпечувати відповідальну людську поведінку і дії на міжнародному, національному, комунальному та індивідуальному рівнях задля дотримання і просування постулатів цієї парадигми в інтересах людського розвитку. Ключовим гравцям, зокрема, ООН, урядам, приватному сектору та організаціям громадянського суспільства необхідно зробити більше з точки зору управління ресурсами, політики, освіти та регулювання, щоб гарантувати обізнаність кожного, свідомість, культуру при дотриманні сталого розвитку [18].

Аналіз великої кількості науково-аналітичних досліджень у даному напрямі свідчить про цілий комплекс причин, які заважають досягненню ЦСР. Серед них найбільш значущими є такі, як:

---

[18] Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent social sciences,* 5(1), 1653531. DOI: https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531

- відсутність фінансових ресурсів;
- недостатня поінформованість населення про сталий розвиток та ЦСР;
- низький рівень усвідомлення особистої відповідальності;
- безвідповідальне виробництво та несвідоме споживання;
- недотримання прав людини та низький рівень підзвітності;
- висока вартість процесу впровадження нових методів і механізмів тощо.

Подальше роз'яснення незрозумілих питань щодо сталого розвитку вимагає активізації освітньої та просвітницької діяльності. Сучасне розуміння Концепції сталого розвитку розглядається через призму ЦСР, які зосереджені на складній глобальній ситуації, політичній нестабільності, війнах, кліматичних змінах, деградації довкілля. Внаслідок цих викликів багато країн навіть не наближаються до сталого розвитку, що значно поглиблює розрив між країнами світу.

Освіта для сталого розвитку – це процес навчання і підготовки (професійної, фахової), який спрямований на здобуття і поширення знань/компетентностей і навичок, культурне становлення особистості, ціннісних орієнтирів, які забезпечують прогресивний розвиток суспільства, сприяють формуванню екологічної свідомості всіх його членів, нових світоглядів, позицій, ідеалів, економічній життєздатності та збалансованому розвитку без виснаження ресурсів і погіршення умов життя майбутніх поколінь.

Основне питання освіти – сформувати загальновизнану потребу в сталому розвитку. Одним із напрямів формування сталої, високоякісної системи освіти, заснованої на принципах сталого розвитку, є переорієнтація існуючих освітніх програм

на інтегроване вивчення соціальних, екологічних та економічних проблем.

З початком XXI ст. кількість затяжних військових конфліктів збільшується швидкими темпами, на початку 2026 р. розповсюдження війн по планеті досягло критичного значення. Під вплив війни підпали країни Близького Сходу, Африки, Азії і, особливо, Україна. Через повномасштабну агресію РФ суттєво страждає аграрний сектор економіки, а отже і продовольча безпека на глобальному рівні. Кількість таких конфліктів і пов'язаних із ними смертей має тенденцію до зростання.

Людство опинилося на переломному етапі, який характеризується суворою реальністю щодо прогресу у виконанні зобов’язань стосовно Порядку денного 2030 р. За п’ять років до завершення терміну виконання Порядку денного ООН світ залишається далеким від досягнення ЦСР, що підсилює актуальність трансформаційних процесів у баченні ЦСР. Серйозні загрози в межах досяжності ЦСР становлять збройні конфлікти: як приклад, російсько-український збройний конфлікт є драматичною світовою подією, яка на додаток до людських втрат впливає на довкілля, економіку та суспільство. Страждають як країни, які безпосередньо беруть участь в війні, так і інші країни, особливо ті, що розвиваються, які є більш вразливими до економічної кризи. Негативний регіональний і глобальний вплив може ослабити здатність багатьох націй досягти ЦСР до 2030 р. і може навіть зробити їх недосяжними[19].

[19] Yamaguchi, N. U., Bernardino, E. G., Ferreira, M. E. C., De Lima, B. P., Pascotini, M. R., & Yamaguchi, M. U. (2023). Sustainable development goals: A bibliometric analysis of literature reviews. *Environmental Science and Pollution Research,* 30(3), 5502-5515. https://doi.org/10.1007/s11356-022-24379-6.

Четверта міжнародна конференція в рамках ООН з фінансування розвитку (Севільська угода[20]), яка відбулася 9 квітня 2026 р. в Севільї (Іспанія) висунула щонайменше 130 амбітних ініціатив, які покликані подолати фінансову кризу та прискорити реалізацію ЦСР. На конференції було офіційно оприлюднено Звіт про фінансування сталого розвитку 2026. В доповіді ООН відмічалося, що у досягненні ЦСР намітилися негативні глобальні тенденції, а саме:

- послабилося міжнародне співробітництво між країнами світу;
- у багатьох сферах, які охоплюють ЦСР відмічається більше регрес, ніж прогрес;
- суттєво зросла кількість торгових бар'єрів та тарифів, зокрема й через закриття Ормузької затоки;
- посилалася геополітична напруга в світі;
- світ охоплюють постійні кліматичні потрясіння;
- відбувається безпрецедентний фінансовий тиск з боку високорозвинених країн на країни, що розвиваються (скорочення допомоги та зростання витрат, пов'язаних з деградацією навколишнього природного середовища);
- падіння обсягів прямих іноземних інвестицій;
- рекордні умови боргового навантаження[21].

Севільська угода на сучасному етапі – це ефективна платформа та план дії щодо мінімізації викликів глобалізації і нова можливість виконання ЦСР. Фінансова криза – одна з гальмівних, але реальних чинників, яка першочергово ставить

[20] Офіційна назва документу – Севільське зобов'язання, або Севільський пакт, який фокусується на фінансуванні всього спектру ЦСР.

[21] Financing for Sustainable Development Report 2026: Implementing the Sevilla Commitment. URL: https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2026-04/FSDR2026.pdf.

під загрозу реалізацію Порядку денного та вимагає принаймні розгляду і запровадження таких заходів:

- збільшення обсягів державних фінансів;
- раціоналізація міжнародної допомоги;
- посилення соціальної відповідальності великого і малого бізнесу;
- активізація фінансових інструментів;
- розвиток міжсекторальної взаємодії та партнерства між державою, бізнесом, громадянським суспільством і академічною спільнотою;
- сприяння мобілізації і залученню фінансових ресурсів з боку громадських та неурядових організацій, зокрема через благодійні фонди;
- впровадження і використання інноваційних методів фінансування: краудфандингу, фінтех-рішення тощо.

Критично важливим в сфері прийняття рішень при розробці, аналізі політики сталого розвитку є ряд етичних питань, які безпосередньо пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю. Терміни "корпоративна соціальна відповідальність" (КСВ) та "корпоративна сталість" стали гаслами в приватному секторі. Зарубіжними науковцями стверджується, що КСВ еволюціонувала у форму міжнародного приватного бізнес-регулювання, зосередженого на екологічних та соціальних наслідках бізнесу. Вона включає безліч індивідуальних і колективних прав керівництва з етичних та екологічних питань, які покладені в основу розробки глобальної політики. На відміну від КСВ, "корпоративна сталість" є терміном, який має сильну орієнтацію на суспільство, але менше орієнтований на приватний сектор. Корпоративна сталість містить досить різноманітний набір ідей, походить для різних груп, інтереси яких зосереджені на

сталому розвитку, або на екологічних турботах. Але ці два терміни фокусуються і посилюють концепцію бізнес-етики [22].

Етика та політика сталого розвитку тісно пов'язані, оскільки сталий розвиток ґрунтується не лише на економічному вимірі і розрахунках, а й на моральних принципах: справедливості, відповідальності між поколіннями, повазі до людини і довкілля, рівності, солідарності, справедливості. Відповідно політика сталого розвитку реалізує ці принципи через закони, державні програми і концепції, соціальну і економічну політику.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Які аргументи можна навести у підтримку цього вислову: "Сталий розвиток – це не лише глобальна концепція, але й практичний дороговказ для кожної держави, громади, людини" ?
2. Чому питання сталого розвитку в останнє десятиріччя є надзвичайно дискусійним? Наведіть 3 аргументи.
3. Чому сталий розвиток сприймається як необхідність державної політики?

[22] Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: what is the difference, and does it matter? Sustainability, 13(11), 5965. https://doi.org/10.3390/su13115965.

4. Продовжте речення: “Сталий розвиток *змінює* підхід до навчання, *оновлює* знання, *орієнтує* на…., *формує*…, *впливає* на….

5. Що Ви розумієте під Концепцією сталого розвитку? Яка початкова назва документу, де і коли вона була прийнята?

6. Яку роль відіграла норвежська громадська та політична діячка Гру Гарлем Брундланд у формулюванні визначення “сталий розвиток” та його нового змісту? Яку назву мають звіти Брундланд?

7. Поясніть чому в умовах глобалізації виникла гостра потреба привернули увагу всього людства до сталого розвитку, залучити всіх і кожного до вирішення проблем, які мають як глобальне, так і локальне значення.

8. Які чинники, що зумовили прийняття ЦСР на період 2015-2030 рр., впливають на якість та безпеку життя людства?

9. Які 8 цілей було задекларовано ООН як Цілі розвитку тисячоліття 189 державами світу у 2000 р. на Саміті Тисячоліття?

10. Якою Ви бачити ключову роль освіти, науки, держави, бізнесу, суспільства у реалізації ЦСР?

Практичні завдання:

Кейс 1.

У XXI ст. спостерігається велика кількість різноманітних корпоративних реакцій на сталий розвиток. Існує багато позитивних практик в сфері міжнародного бізнесу, які наближають до виконання ЦСР і роблять цілі більш релевантними.

Суттєвий додаток до гарної практики реалізації ЦСР вносить і американська високотехнологічна компанія Hewlett-

Packard (HP), яка була заснована у 1939 р. Пізніше, у 2015 р. вона розділилася на дві незалежні організації: HP Inc. за спеціалізацією на випуски комп'ютерів і принтерів та Hewlett Packard Enterprise, що зосереджена на корпоративних серверних рішеннях та послугах. З інформації, розміщеній на сайті компанії, зазначено, що американський виробник комп'ютерів HP з 2015 р. узгоджує свою стратегію з ЦСР у своїх 174 підприємствах в 60 країнах світу. HP здійснює внутрішні інвестиції для зменшення негативних зовнішніх ефектів, спричинених надмірним споживанням у подальшій діяльності. ТНК реалізує програми залучення клієнтів у 76 країнах, дозволяючи споживачам безкоштовно повертати використане обладнання, картриджі з чорнилом і тонером на затверджених майданчиках цих країн.

Завдяки своїм глобальним програмам повернення, HP переробила 117 400 тонн обладнання, 14 300 тонн картриджів LaserJet і 1400 тонн картриджів для чорнила протягом 2019 р. Крім того, HP з 2016 р. побудувала ланцюг постачання для закупівлі морського пластику в Гаїті. Компанія створила попит на перероблені пляшки в місцевих громадах, переробляючи їх для виготовлення нових картриджів для друку та апаратних виробів.

Такі внутрішні інвестиції можуть допомогти HP зменшити витрати на утилізацію та доставку відходів, зменшуючи закупівлі нових сировинних матеріалів, а також передбачати більш жорсткі екологічні норми в країнах-господарях. У свою чергу, внутрішні інвестиції компанії можуть також зменшити кількість місцевих відходів на етапі постспоживача (ЦСР 12) та пластикового й морського сміття, що перебувають у океані (ЦСР 14).

Дискусійні питання

1. Чому на вашу думку ця компанія бере участь у досягненні ЦСР? Дайте розгорнуту відповідь.

2. Які ЦСР залежать від бізнес-діяльності даної компанії?

3. Як ви вважаєте, чи є участь компанії у сталому розвитку відповідальністю чи добровільною ініціативою? Доведіть це на фактах.

4. Яким чином діяльність компанії може одночасно перешкоджати і сприяти сталому розвитку?

5. Що важливіше для компанії: прибуток чи соціальна та екологічна відповідальність?

6. Як діяльність компанії впливає на ЦСР 8 – "Гідна праця та економічне зростання"?

7. Яку роль може відігравати компанія у боротьбі зі змінами клімату – ЦСР 13?

8. Яка роль інновацій та цифрових технологій у реалізації ЦСР?

9. Чи може конкуренція між компаніями стимулювати сталий розвиток? Доведіть на прикладі інших компаній.

10. Де закінчується відповідальність держави і починається відповідальність бізнесу щодо реалізації ЦСР?

11. Визначте 3 сильні сторони та 3 проблеми у діяльності компанії щодо сталого розвитку.

Кейс 2.

Загальновідомо, що термін "сталий розвиток" є проблемним. В науковій літературі вченими-дослідниками прикладається багато зусиль щодо визначення цього терміну, сутність якого змінювалася, доповнювалася, удосконалювалася в процесі еволюції. За період 1987 – 2015 рр. (у хронологічному порядку) сформувалося таке бачення поняття "сталий розвиток":

• WCED, 1987: *Сталий розвиток* — це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

• Pearce et al., 1989: *Сталий розвиток* передбачає концептуальну соціально-економічну систему, яка забезпечує сталість цілей у формі досягнення реального доходу та покращення освітніх стандартів, охорони здоров'я та загальної якості життя.

• Harwood, 1990: *Сталий розвиток* — це необмежена система розвитку, де розвиток зосереджений на досягненні більших вигод для людей та ефективнішому використанні ресурсів у балансі з довкіллям, необхідним для всіх людей та всіх інших видів.

• IUCN, UNDP & WWF, 1991: *Сталий розвито*к — це процес покращення якості людського життя в межах несучої здатності сталих екосистем.

• Lele, 1991: *Сталий розвиток* — це процес цілеспрямованих змін, які можуть повторюватися вічно.

• Meadows, 1998: *Сталий розвиток* — це соціальна конструкція, що походить від довгострокової еволюції надзвичайно складної системи — популяції людей та економічного розвитку, інтегрованих в екосистеми та біохімічні процеси Землі.

• PAP/RAC, 1999: *Сталий розвиток* — це розвиток, заданий здатністю екосистеми.

• Vander-Merwe & Van-der-Merwe, 1999: *Сталий розвиток* — це програма, яка змінює процес економічного розвитку для забезпечення базової якості життя, захищаючи цінні екосистеми та інші спільноти водночас.

• Beck & Wilms, 2004: *Сталий розвиток* — це потужна глобальна суперечність між сучасною західною культурою та способом життя.

• Vare & Scott, 2007: *Сталий розвиток* — це процес змін, де ресурси мобілізуються, визначається напрямок залучення інвестицій, увага фокусується на розвитку технологій і гармонізується робота різних інститутів, завдяки чому потенціал для задоволення людських потреб і бажань також збільшується.

• Sterling, 2010: *Сталий розвиток* — це примирення економіки та довкілля на новому шляху розвитку, який уможливить довгостроковий сталий розвиток людства.

• Marin et al., 2012: *Сталий розвиток* – можливість не обмеженої в часі взаємодії між суспільством, екосистемами та іншими живими системами без виснаження ключових ресурсів.

• Duran et al., 2015: *Сталий розвиток* — це розвиток, який захищає довкілля, оскільки стале довкілля уможливлює сталий розвиток.

Завдання:

1. Продовжити наведений список визначень у хронологічному порядку (*період 2015-2030 рр.*), враховуючи завдання Порядку денного 2030 та зміст 17 Цілей сталого розвитку.

2. Виділити основні риси, які відрізняють Цілі Тисячоліття від Цілей сталого розвитку.

3. Зробити узагальнюючий висновок щодо розуміння сталого розвитку на засадах “трьох стовпів”.

Розділ 2

ТРАНЗИТИВНІСТЬ ОРІЄНТИРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Передумови та рівні переосмислення пріоритетів сталого розвитку

Стійкий розвиток частіше асоціюють з необхідністю екологічного розвитку підприємств та регіонів. Необхідність сталого розвитку визнається збільшенням ризику втрати економічної стійкості через глобалізацію, посилення та прискорення конкуренції між країнами, регіонами, підприємствами, а інформаційна революція і цифровізація відносин, з одного боку, забезпечує супермобільність, а з іншого - збільшує ризик втрати стійкості. Як доводять офіційні дані щодо інвестиційної активності, турбулентність бізнес-середовища негативно впливає на рівень стійких інвестицій в активи: за даними Форуму стійких інвестицій США (US SIF) у період з 2020 по 2022 рік їхній обсяг впав з 17,1 трлн доларів до 8,4 трлн доларів, тобто на 51 %[1].

Основними напрямами, що створили передумови для формулювання сучасної Концепції сталого розвитку та зміни існуючих пріоритетів, стали наступні:

1. **Людиноцентричність** – життя і здоров'я людини, її безпека, вільний розвиток особистості стають пріоритетом державної соціально-економічної політики.

2. **Резильєнтність** – здатність системи державного та муніципального управління, бізнесу та громад адаптуватись до кризових явищ, швидко забезпечувати процеси відновлення та мінімізувати наслідки негативного зовнішнього впливу.

3. **Екологічна трансформація** – перехід до низьковуглецевої економіки, циркулярної економіки, зеленої енергетики, впровадження заходів державної політики,

[1] Beattie, A. (08, 2023). The 3 Pillars of Corporate Sustainability, Updated January. https://levelupngo.com/en/

направлених на раціональне використання природних ресурсів.

4. **Цифровізація** – використання цифрових технологій для підвищення ефективності державного управління, розвитку підприємницького сектора, забезпечення якості і доступності комунікацій між громадянами та органами влади, задоволення суспільних потреб.

5. **Інклюзивне економічне зростання** – створення можливостей для інтеграції із суспільством громадян із обмеженими можливостями, забезпечення соціальної рівності, підтримка малого та середнього бізнесу, а також сприяння розвитку самозайнятості населення.

6. **Інноваційний розвиток** – стимулювання наукових досліджень і розробок, підтримка інноваційних проєктів, розвиток інтелектуального капіталу суспільства.

7. **Ефективне публічне управління** – сприяння розвитку ефективних комунікацій між владою, бізнесом та суспільством, забезпечення прозорості влади, участі громадськості у прийнятті рішень на державному та регіональному рівні.

8. **Локалізація сталого розвитку** – посилення ролі територіальних громад у досягненні Цілей сталого розвитку через децентралізацію та розвиток місцевого самоврядування. Можна виділити 4 значних рівні трансформації пріоритетів сталого розвитку, які презентовано на рис. 2.1.1. Нижче наведено короткий опис цих рівнів.

На глобальному рівні переосмислення пріоритетів сталого розвитку передбачає дотримання принципів, закріплених у міжнародних документах – наприклад, у «Порядку денному на XXI століття» (1992 р.), що став

еталонним зразком для національних програм з переходу до сталого розвитку[2].



Рис. 2.1.1. Рівні трансформації пріоритетів сталого розвитку

В умовах переосмислення пріоритетів сталого зростання під впливом інформаційно-комунікаційних технологій система державного управління багатьох країн починає адаптуватись до вимог громадянського суспільства, до яких відносяться

[2] Програма дій «Порядок денний на XXI століття» (2000). ВГО «Україна. Порядок денний на XXI століття». Київ : Інтелсфера, 360 с.

підвищення якості надання державних послуг, налагодження механізмів зворотного зв'язку, формування нової моделі відносин між бізнесом і владою на основі узгодження інтересів та прозорості. При цьому даний процес має незворотний характер, оскільки цифрові технології та інформація стають невід'ємною частиною повсякденного життя та нормою життєдіяльності суспільства та функціонування економіки.

Одним із перших етапів інформатизації державного управління, який знайшов відображення у політичному порядку ряду країн (Великобританії, Німеччини, Норвегії), стала ініціатива 1993 року, спрямована на зміцнення партнерства у сфері створення відкритого уряду («Open Government»)[3]. Відкритий уряд виступає однією із умов побудови ефективної демократії. Поширення та впровадження нових інформаційних технологій у сфері державного управління у 1990-х рр. сприяло підвищенню інтересу та очікувань громадян щодо діяльності органів влади. Разом з тим, перехід до цифрового державного управління несе в собі ризики поглиблення цифрової нерівності як окремих громадян, так і регіонів і територіальних формувань. Отже, ключовим викликом для побудови цифрової держави є соціально-політичний аспект політики цифровізації та готовність надавати громадянам не тільки численні послуги в будь-якому місці, але й нові цифрові права та гарантії їх дотримання по всій території країни.

Трансформація пріоритетів сталого розвитку на регіональному рівні реалізує економічно ефективний, соціально орієнтований та екологічно допустимий розвиток соціально-економічної системи держави та відповідає

[3] Open Government (1993). Presented to Parliament by the Chancellor of the Duchy of Lancaster by Command of Her Majesty. London: HMSO, 1993. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/271975/2290.pdf

розробленим стратегічним та програмним документам державного рівня. Особливого значення в цьому контексті набуває зміна підходів до формування стандартів сталого розвитку та орієнтація на розвиток міст як осередків реалізації принципів сталого розвитку завдяки активному протіканню суспільно політичних та економічних процесів. Особливе значення міст, як центрів реалізації принципів сталого розвитку, було зафіксовано в матеріалах Європейської конференції зі сталого розвитку великих і малих міст, яка відбулась в Аалборзі в 1994 р. Підсумком конференції стало прийняття «Хартії міст Європи за сталий розвиток (Аалборгської хартії)[4]. В основу документа було закладено тезу про те, що «…у всіх напрямках місцевої політики слід орієнтуватись на загальні засади сталого розвитку та, враховуючи сильні сторони кожного конкретного міста, розробляти місцеві стратегії сталого розвитку». На другому Всесвітньому саміті з проблематики «Міста та сталий розвиток» (Манчестер, Великобританія), який відбувся у червні 1994 р., основною темою була розробка напрямків сталого розвитку міст у зв'язку із проблемами забруднення навколишнього природного середовища, посилення соціальної нерівності, безробіття, охорони здоров'я, формування місцевого бюджету та розподілу ресурсів. Результатом дискусій та обговорень даної проблематики стала поява спеціальної програми «Стійкий розвиток міст» за підтримки ООН. Міста, які перейшли на принципи сталого розвитку, використовують стратегічне управління та розробляють стратегії розвитку, що орієнтовані на підтримку збалансованості функціонування всіх основних сфер життєдіяльності міста у поточному періоді та на перспективу. До прикладу, владою Оттави було розроблено і

[4] The European Conference on Sustainable Cities and Towns. (2026). *Sustainable Cities Platform*. https://sustainablecities.eu/conferences/about-the-series/

впроваджено Стратегію управління зростанням «Оттава-2020», план розвитку Канберри розрахований на 30 років і складається з таких частин, як Соціальний план, Територіальний план і План економічного розвитку. Мельбурн також реалізує стратегічний план розвитку до 2030 р.

Сталий розвиток на національному рівні неможливий без прийняття бізнес-спільнотою відповідних принципів. Становлення Концепції сталого розвитку в теперішньому варіанті та формулювання Цілей сталого розвитку не може розглядатися у відриві від попередньої концепції корпоративної соціальної відповідальності, що почала своє формування як підхід до ведення бізнесу ще в 1950-х рр. Європейська комісія у 2011 р. дала наступне визначення концепції корпоративної соціальної відповідальності: «інтеграція соціальних, екологічних та етичних аспектів у діяльність компаній та у взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі»[5]. Вочевидь, що обов'язковою умовою соціально-відповідальної поведінки в контексті сталого розвитку компанії є добровільне залучення до розвитку суспільства.

Протягом останніх десятиліть зміст та мета сталого розвитку визначаються такими критеріями, як гармонічність, збалансованість, рівновага, контроль. Також в управлінському контексті проводиться науково-методичний пошук оптимального механізму реалізації принципів сталого розвитку, який був би адаптованим до змін та працював на основі поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей як на рівні національної економіки, так і на мікрорівні та їх спільної інтеграції з інтересами суспільства. Слід врахувати

[5] Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, *44*(2/3), 95-105.

той факт, що механізм досягнення цілей сталого розвитку пов'язаний із такими складнощами, як морально-етичні принципи людини та ціннісні орієнтації окремих сфер суспільства та передбачає зміну якісного стану управлінських цілей, зміст процесів виробництва і споживання товарів і послуг.

Отже, зміна пріоритетів сталого розвитку пов’язана із необхідністю вирішення наступних завдань:

- ✓ формування та підтримка гармонійного внутрішнього середовища;
- ✓ усунення суперечностей між економічною, соціальною та екологічною сферами;
- ✓ розв’язання суперечності між економічними потребами та обмеженими ресурсами для їхнього можливого задоволення;
- ✓ використання механізмів розв’язання складних завдань рівномірного розподілу створюваних благ.

Виникнення та розвиток концепції сталого розвитку зруйнувало цілісність фундаменту традиційної економіки, під яким більшість дослідників свого часу розуміли економічне зростання підприємства, досягнення оптимальних показників прибутковості та фінансової стійкості. Проте індустріальна економіка як період розвитку суспільства недостатньо уваги приділяла досягненню соціальних та екологічних цілей розвитку. Професор Г. Дейлі, основоположник теорії сталості, зумів інтегрувати концепцію «меж зростання», теорію економіки добробуту та концепцію сталого розвитку при обґрунтуванні підходів до проблеми забезпечення економічного зростання в прийнятних межах соціальних та екологічних наслідків[6].

У процесі переосмислення пріоритетів сталого зростання було акцентовано увагу на мобілізації додаткових фінансових

[6] Daly Herman, E. (1991). *Steady-State Economics*. Washington: Island Press.

ресурсів та використанню технологій економного енергоспоживання на користь сталого розвитку. Таким чином енергоефективність стала одним із перспективних напрямків сталого зростання та критерієм конкурентоспроможності таких секторів, як промисловість, сільське господарство, транспорт, будівництво. Зміна пріоритетів відбулась в напрямку розвитку технологій у сфері відновлюваних джерел енергії, економного використання природних ресурсів. Заохочується створення нових та зміцнення існуючих механізмів та установ, що займаються розвитком енергетичної співпраці, пошуком енергозберігаючих рішень та сприянням забезпеченню надійного доступу до енергії всіх верств населення.

2.2. Глобальні цілі розвитку: від Цілей розвитку тисячоліття до Цілей сталого розвитку

У вересні 2000 р. у Нью-Йорку відбувся Саміт тисячоліття ООН, у рамках якого було ухвалено Декларацію тисячоліття, підписантами якої виступили представники 189 країн світу. У Декларації зафіксовано *Цілі розвитку тисячоліття (ЦРТ*, англ. Millennium Development Goals) на період до 2015 р. – табл. 2.2.1. Кожна з восьми цілей супроводжувалася системою кількісних показників (сукупно 18 завдань і понад 40 індикаторів), завдяки чому став можливий регулярний моніторинг прогресу на глобальному і національному рівнях.

Відповідальність за виконання ЦРТ розподілялася між кількома групами суб’єктів:

- урядами країн, що розвиваються, від яких очікувалось впровадження відповідної політики на національному рівні;

- розвиненими країнами, які мали нарощувати обсяги офіційної допомоги розвитку, полегшення умов торгівлі та списання боргів;

- міжнародними організаціями (ООН, Світовим банком, МВФ), що виконували координаційну та моніторингову функції;

- приватним сектором і громадянським суспільством, рівноправне й активне залучення яких розглядалося як необхідна умова досягнення цілей.

Таблиця 2.2.1

Цілі розвитку тисячоліття[7]

№ ЦРТ	Назва ЦРТ	Опис ЦРТ
ЦРТ1	Подолання крайньої бідності та голоду	Скорочення вдвічі (порівняно з 1990 р.) частки населення, що живе менш ніж на 1,25 дол. США на день, а також частки людей, які потерпають від голоду
ЦРТ2	Забезпечення загальної початкової освіти	Метою було досягнення того, щоб усі діти, незалежно від статі, мали можливість завершити повний курс початкової освіти
ЦРТ3	Сприяння гендерній рівності та розширення прав і можливостей жінок	Ліквідація гендерної нерівності у сфері початкової та середньої освіти, а також підвищення представленості жінок у оплачуваній зайнятості та політиці
ЦРТ4	Скорочення дитячої смертності	Завдання полягало у зменшенні на 2/3 рівня смертності дітей віком до п’яти років
ЦРТ5	Поліпшення охорони материнського здоров’я	Передбачала скорочення на 3/4 рівня материнської смертності та забезпечення загального доступу до послуг репродуктивного здоров’я

[7] *United Nations.* (2015). The Millennium Development Goals Report 2015. New York : UN. https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf

Продовження Таблиці 2.2.1

№ ЦРТ	Назва ЦРТ	Опис ЦРТ
ЦРТ6	Боротьба з ВІЛ/СНІДом, малярією та іншими захворюваннями	Боротьба із поширенням ВІЛ-інфекції, малярії та туберкульозу, а також забезпечення загального доступу до лікування
ЦРТ7	Забезпечення екологічної стійкості	Інтеграція принципів сталого розвитку в національні стратегії, скорочення втрат біорізноманіття, а також розширення доступу населення до чистої питної води й основних санітарних послуг
ЦРТ8	Формування глобального партнерства в цілях розвитку	Розбудова відкритої, передбачуваної торговельної та фінансової системи, розв'язання проблеми зовнішньої заборгованості країн, що розвиваються, а також розширення доступу до нових технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних

Підсумковий звіт ООН щодо виконання ЦРТ (2015 р.) засвідчив загалом позитивну динаміку:

- чисельність населення, що проживало в умовах крайньої бідності, скоротилася більш ніж удвічі (з 1,9 млрд осіб у 1990 р. до 836 млн осіб у 2015 р.);
- завдяки профілактичним заходам вдалось уникнути більше 6,2 млн смертей від малярії, а заходи з профілактики, діагностики та лікування туберкульозу врятували близько 37 млн життів;
- доступ до поліпшених джерел санітарії отримали додатково 2,1 млрд осіб;

- обсяг офіційної допомоги з боку розвинених країн зріс у реальному вимірі на 66% (з 2000 до 2014 рр.), досягнувши 135,2 млрд дол. США[8].

Як показали результати моніторингу, прогрес виявився нерівномірним, зокрема кращі результати розвитку продемонстрували країни Східної та Південно-Східної Азії; натомість країни Африки на південь від Сахари і держави, що потерпали від збройних конфліктів, не досягли запланованих значень індикаторів розвитку. Основними чинниками, що спричинили недосягнення окремих цілей, є: недостатнє врахування взаємозв'язків між цілями під час формування національних стратегій; вплив глобальної фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр.; збройні конфлікти та політична нестабільність у низці регіонів; обмежені можливості консолідації статистичних даних, необхідних для якісного моніторингу досягнутих результатів.

Незважаючи на нерівномірність результатів, все ж досвід реалізації ЦРТ став важливим для формування наступного етапу глобальної стратегії розвитку. У вересні 2015 р. на Саміті ООН зі сталого розвитку було ухвалено документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року»[9]. Цей документ було підписано всіма 193 державами-членами ООН. Саме у цьому документі було зафіксовано 17 *Цілей сталого розвитку (ЦСР*, англ. Sustainable Development Goals) – табл. 2.2.2.

---

[8] *United Nations.* (2015). The Millennium Development Goals Report 2015. New York : UN. https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf

[9] Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the UN General Assembly A/RES/70/1, 25 September 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

Таблиця 2.2.2

Цілі сталого розвитку[10]

№ ЦСР	Назва ЦСР	Опис ЦСР
ЦСР1	Подолання бідності	Ліквідація крайньої бідності в усіх її формах у всьому світі
ЦСР2	Подолання голоду	Ліквідація голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування й сприяння сталому розвитку сільського господарства
ЦСР3	Міцне здоров'я і благополуччя	Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці
ЦСР4	Якісна освіта	Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та можливості навчання протягом життя для всіх
ЦСР5	Гендерна рівність	Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей жінок та дівчат
ЦСР6	Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії
ЦСР7	Доступна та чиста енергія	Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії
ЦСР8	Гідна праця та економічне зростання	Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній продуктивній зайнятості та гідній праці
ЦСР9	Промисловість, інновації та інфраструктура	Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям
ЦСР10	Скорочення нерівності	Скорочення нерівності всередині країн і між ними
ЦСР11	Сталий розвиток міст і громад	Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів

[10] Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the UN General Assembly A/RES/70/1, 25 September 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

Продовження таблиці 2.2.2

ЦСР12	Відповідальне споживання та виробництво	Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
ЦСР13	Пом'якшення наслідків зміни клімату	Вжиття невідкладних заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками
ЦСР14	Збереження морських екосистем	Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів
ЦСР15	Захист та відновлення екосистем суші	Захист, відновлення та сприяння раціональному використанню наземних екосистем, лісів, боротьба з опустелюванням, деградацією земель і втратою біорізноманіття
ЦСР16	Мир, справедливість та сильні інститути	Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій
ЦСР17	Партнерство заради сталого розвитку	Зміцнення засобів досягнення сталого розвитку й активізація роботи в рамках глобального партнерства

Ключові відмінності між ЦРТ і ЦСР:

- ЦРТ фокусувались передусім на країнах, що розвиваються, а ЦСР поширюються на всі держави;
- якщо ЦРТ включали 8 цілей і 18 завдань, то ЦСР – 17 цілей і 169 завдань, що свідчить про вагоме розширення тематичного охоплення;
- ЦРТ формувалися навколо проблематики бідності та базових соціальних потреб, а ЦСР ґрунтуються на цілісному баченні сталого розвитку, що поєднує економічний, соціальний та екологічний виміри;
- якщо в межах ЦРТ основна відповідальність покладалась на країни, що розвиваються, а розвинені країни

виконували переважно донорську функцію (Ціль 8), то в межах ЦСР відповідальність визнано спільною для всіх держав, включно з розвиненими.

2.3. Прогрес і регрес у сталому розвитку людства – візія XXI ст.

XXI ст. радикально змінило уявлення про прогрес людства. Якщо попередні етапи значною мірою пов'язували розвиток із нарощуванням виробництва, технологічним оновленням, урбанізацією та розширенням глобальних ринків, то сучасна доба засвідчила обмеженість лінійного розуміння прогресу. У межах транзитивності орієнтирів сталого розвитку особливого значення набуває усвідомлення того, що прогрес і регрес більше не є взаємовиключними станами. Вони співіснують, взаємно посилюють один одного й формують суперечливу траєкторію розвитку людства. Це підтверджується сучасними глобальними оцінками, відповідно до яких поступ у досягненні Цілей сталого розвитку залишається нерівномірним, а значна частина цілей не перебуває на траєкторії повного досягнення до 2030 року[11].

Сучасний розвиток дедалі частіше постає як процес одночасного розширення можливостей і поглиблення вразливостей. З одного боку, людство володіє безпрецедентними ресурсами знання, технологій, комунікації, медицини, виробництва й управління. З іншого боку, глобальні системи стали настільки взаємопов'язаними, що локальні потрясіння швидко перетворюються на транснаціональні

[11] Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G., & Iablonovski, G. (2025). Financing sustainable development to 2030 and mid-century: Sustainable Development Report 2025. Dublin University Press. https://doi.org/10.25546/111909.

кризи. Пандемія COVID-19, повномасштабні війни, кліматичні екстремуми, енергетичні та продовольчі шоки, міграційний тиск і цифрова нерівність продемонстрували, що розвиток не може оцінюватися лише через макроекономічні показники. Він має аналізуватися також через здатність суспільств зберігати функціональність, соціальну згуртованість, справедливість і адаптивність у ситуації постійної невизначеності.

Така нелінійність особливо помітна у виконанні глобального Порядку денного до 2030 року. Звіт ООН про Цілі сталого розвитку за 2025 рік засвідчує, що, попри окремі успіхи, світ залишається суттєво віддаленим від досягнення багатьох цілей у встановлені строки[12]. Однією з ключових ознак прогресу XXI ст. є розширення технологічних можливостей людства. Цифрові платформи, штучний інтелект, автоматизація, біотехнології, дистанційна освіта, телемедицина, великі дані та інтелектуальні системи управління створюють нові інструменти для підвищення продуктивності, доступу до знань, оптимізації ресурсів і вдосконалення публічної політики. Проте цей прогрес змінює самі орієнтири сталого розвитку. У Human Development Report 2025 підкреслено, що майбутнє розвитку залежить не стільки від того, що здатен зробити штучний інтелект, скільки від того, які суспільні, політичні та інституційні вибори будуть зроблені щодо його використання[13].

Водночас цифровізація не є автоматичним механізмом соціального прогресу. Вона може сприяти демократизації

[12] United Nations. (2025). The Sustainable Development Goals Report 2025. https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf

[13] United Nations Development Programme. (2025). Human Development Report 2025: A matter of choice: People and possibilities in the age of AI. https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025

доступу до знань, але може й поглиблювати нерівність між країнами, поколіннями, регіонами та соціальними групами. Люди з високим рівнем цифрових компетентностей, доступом до якісної освіти та сучасної інфраструктури отримують нові переваги, тоді як вразливі групи ризикують опинитися в ситуації цифрового виключення. Саме тому до класичних орієнтирів сталого розвитку додається вимога цифрової справедливості. У цьому контексті оновлені у 2024 році Принципи OECD щодо штучного інтелекту акцентують необхідність інноваційного, надійного й людиноцентричного AI, що поважає права людини та демократичні цінності[14].

Важливим напрямом прогресу є енергетичний перехід. За даними IRENA, у 2025 році відновлювані джерела становили близько 49% світової встановленої потужності електрогенерації та забезпечили 85,6% нових щорічних потужностей, переважно завдяки зростанню сонячної та вітрової енергетики[15]. Водночас, IEA прогнозує, що у 2025-2030 роках глобальні потужності відновлюваної енергетики можуть зрости майже на 4600 ГВт, що вдвічі перевищує приріст попереднього п’ятиріччя[16].

Прогрес проявляється також у поступовій інституціоналізації відповідального бізнесу, ESG-підходів, корпоративної звітності та кліматичного управління. Для компаній сталий розвиток дедалі частіше стає не лише питанням репутації, а й умовою доступу до капіталу, ринків,

[14] Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). OECD AI principles. https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/ai-principles.html

[15] International Renewable Energy Agency. (2026). Renewable capacity statistics 2026. https://www.irena.org/Publications/2026/Mar/Renewable-capacity-statistics-2026

[16] International Energy Agency. (2025). Renewables 2025: Analysis and forecast to 2030. https://www.iea.org/reports/renewables-2025

партнерств і суспільної довіри[17]. Це означає поступовий перехід від добровільної риторики сталості до формалізованих механізмів підзвітності. Разом із тим інституціоналізація ESG не усуває ризику формального дотримання вимог або “greenwashing”, тому нові орієнтири сталого розвитку мають включати якість даних, достовірність звітності, реальний вплив бізнес-моделей і відповідальність за ланцюги постачання.

Однак паралельно з цими досягненнями XXI ст. демонструє масштабні регресивні процеси. Насамперед ідеться про кліматичну кризу, яка перетворилася з прогнозованого ризику на поточну реальність. WMO підтверджує, що 2015-2025 роки стали найтеплішим одинадцятирічним періодом за всю історію спостережень[18]. Людська діяльність спричинила глобальне потепління, а внески в ці процеси є нерівними між країнами, регіонами й соціальними групами[19].

Регресивна динаміка простежується і в показниках бідності та нерівності. За оцінками World Bank, за поточної траєкторії у 2030 році близько 622 млн осіб можуть залишатися в умовах крайньої бідності, а 3,4 млрд людей житимуть менш ніж на 6,85 дол. США на день[20]. Це означає, що глобальний прогрес у скороченні бідності, який був однією з найвагоміших позитивних тенденцій попередніх десятиліть, істотно

[17] European Commission. (2025, December 9). Corporate sustainability reporting. https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

[18] World Meteorological Organization. (2026). State of the Global Climate 2025. https://doi.org/10.59327/WMO/S/CRI/SOC1

[19] Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). Climate change 2023: Synthesis report. Summary for policymakers. https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.001

[20] World Bank. (2024). Poverty, prosperity, and planet report 2024: Pathways out of the polycrisis. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2123-3

сповільнився. Водночас, World Inequality Report 2026 підкреслює, що багатство залишається надзвичайно концентрованим. Так верхні 10% населення володіють приблизно трьома чвертями глобального багатства, тоді як нижня половина людства - лише близько 2%[21].

Особливе місце серед форм регресу посідають війни, насильство та вимушене переміщення населення. Сталий розвиток передбачає наявність хоча б мінімального рівня безпеки, інституційної стабільності та доступу до базових послуг, тоді як збройні конфлікти руйнують ці передумови. Наприкінці 2024 року 123,2 млн людей у світі були вимушено переміщені внаслідок переслідувань, конфліктів, насильства, порушень прав людини або подій, що серйозно порушують громадський порядок[22]. Навіть якщо в середині 2025 року цей показник знизився до 117,3 млн осіб, масштаб вимушеного переміщення залишається одним із найгостріших свідчень нестійкості сучасного світу.

Регрес проявляється також у сфері освіти, яка є ключовою передумовою довгострокового людського розвитку. За даними UNESCO, у світі налічується близько 272 млн дітей і молодих людей, які не відвідують школу[23]. Освіта в умовах XXI ст. більше не може розглядатися лише як соціальна послуга або інструмент професійної підготовки. Вона стає механізмом адаптації до технологічних змін, кліматичних ризиків, нових форм зайнятості та громадянської участі.

---

[21] Chancel, L., Gómez-Carrera, R., Moshrif, R., & Piketty, T. (2025). World Inequality Report 2026. World Inequality Lab. https://wir2026.wid.world

[22] United Nations High Commissioner for Refugees. (2025). Global trends: Forced displacement in 2024. https://www.unhcr.org/global-trends-report-2024

[23] United Nations. (2025). The Sustainable Development Goals Report 2025. https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf

Усе це формує головний парадокс XXI ст. - людство стало технологічно сильнішим, але системно вразливішим. Саме тому транзитивність орієнтирів сталого розвитку полягає не лише в оновленні переліку цілей, а в зміні самої логіки розвитку. Sustainable Development Report 2025 наголошує, що на глобальному рівні жодна з 17 Цілей сталого розвитку наразі не перебуває на траєкторії повного досягнення до 2030 року[24].

Візія сталого розвитку XXI ст. має виходити з того, що майбутнє не може будуватися на припущенні про необмеженість ресурсів, нейтральність технологій або автоматичну здатність ринків вирішувати соціальні й екологічні проблеми. Натомість дедалі більшого значення набувають орієнтири резильєнтності, справедливого переходу, відповідальності, адаптивного управління та демократичного контролю над технологічними трансформаціями. Резильєнтність у цьому контексті означає не лише здатність "повертатися до попереднього стану" після кризи, а й спроможність оновлювати інституції, політики й соціальні практики таким чином, щоб вони краще відповідали новій складності світу.

Справедливий перехід має стати одним із центральних принципів нової візії. Декарбонізація, цифровізація, автоматизація й структурна перебудова економіки не повинні поглиблювати соціальне виключення або перекладати витрати трансформації на найбільш вразливі групи. Якщо екологічна модернізація супроводжується втратою робочих місць без належної перекваліфікації, якщо цифрова економіка створює нові можливості лише для висококваліфікованих працівників, якщо кліматична політика ігнорує бідні домогосподарства, то

[24] Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G., & Iablonovski, G. (2025). Financing sustainable development to 2030 and mid-century: Sustainable Development Report 2025. Dublin University Press. https://doi.org/10.25546/111909

така трансформація ризикує втратити суспільну легітимність. Тому сталий розвиток XXI століття має дедалі більше орієнтуватися не лише на кінцеві показники, а й на справедливість самого процесу переходу.

Не менш важливою є цифрова етика. Штучний інтелект, автоматизоване прийняття рішень, великі дані та алгоритмічні системи можуть посилити ефективність державного управління, освіти, медицини, енергетики й бізнесу. Проте вони також можуть відтворювати упередження, дискримінацію, нерівність доступу та асиметрію контролю над інформацією. Цифрова трансформація має бути інтегрована в орієнтири сталого розвитку не як самодостатня ціль, а як інструмент розширення людських можливостей. У цьому сенсі людиноцентрична логіка розвитку залишається ключовою - технології мають оцінюватися не за масштабом їх впровадження, а за тим, чи сприяють вони гідності, свободі, безпеці, інклюзії та здатності людини брати участь у формуванні власного майбутнього.

Прогрес і регрес у сталому розвитку людства у XXI ст. є взаємопов’язаними проявами однієї складної історичної трансформації. Прогрес свідчить про здатність людства створювати нові інструменти розвитку, розширювати знання, долати окремі форми бідності, підвищувати тривалість і якість життя, формувати глобальні норми відповідальності та переходити до чистіших технологій. Регрес, у свою чергу, виявляє межі існуючих моделей зростання, слабкість глобального управління, соціальну нерівність, екологічну нестабільність і крихкість інституцій перед обличчям криз. Саме між цими двома векторами формується нова візія сталого розвитку, а саме не як лінійного руху до наперед заданого ідеалу, а як постійного процесу переосмислення цілей, інструментів і відповідальності людства за майбутнє.

2.4. Вплив війни на досягнення Цілей сталого розвитку в Україні і світі

Військова агресія рф одночасно із кліматичними екстремумами, енергетичними та продовольчими шоками, міграційним тиском і цифровою нерівністю продемонстрували, що розвиток не може оцінюватися лише через макроекономічні показники. Він має аналізуватися також через здатність суспільства зберігати функціональність, соціальну згуртованість, справедливість і адаптивність у ситуації постійної невизначеності та загроз.

Традиційні показники економічної динаміки, передусім обсяг валового внутрішнього продукту та темпи його зростання, залишаються важливими для аналізу виробничого потенціалу, інвестиційної активності й фінансової спроможності держав. Проте вони не дають вичерпної відповіді на питання про якість розвитку, рівень справедливості, екологічну безпеку, доступність можливостей та стійкість суспільств до криз. Економічне зростання може супроводжуватися поглибленням соціальної нерівності, виснаженням природних ресурсів, погіршенням психічного здоров'я населення, деградацією довкілля або посиленням просторових диспропорцій між центрами та периферіями.

Саме тому в умовах військових дій та повоєнної розбудови дедалі виразніше формується потреба переходу від вузького розуміння прогресу як кількісного нарощування виробництва до його багатовимірного трактування. Прогрес має оцінюватися не лише через масштаби економічної активності, а й через здатність суспільства забезпечувати гідну якість життя, рівність можливостей, доступ до освіти й охорони здоров'я, екологічну безпеку, довіру до інституцій та соціальну згуртованість. У такій логіці регрес може проявлятися навіть за умов економічного зростання, якщо результати розвитку

концентруються у вузьких групах, а соціальні, екологічні або міжпоколінні витрати перекладаються на вразливі спільноти чи майбутні покоління.

Особливе місце серед форм регресу посіла війна України з рф, наслідком якої є насильство та вимушене переміщення населення. Сталий розвиток передбачає наявність хоча б мінімального рівня безпеки, інституційної стабільності та доступу до базових послуг, тоді як збройні конфлікти руйнують ці передумови. Наприкінці 2024 року 123,2 млн людей у світі були вимушено переміщені внаслідок переслідувань, конфліктів, насильства, порушень прав людини або подій, що серйозно порушують громадський порядок. Навіть якщо в середині 2025 року цей показник знизився до 117,3 млн осіб, масштаб вимушеного переміщення залишається одним із найгостріших свідчень нестійкості сучасного світу. В Україні офіційно зареєстровано 4,62 мільйона внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а за кордоном у статусі біженців перебуває близько 5,6 мільйона українців[25].

Війна в Україні наочно продемонструвала, що мир і безпека є фундаментальною основою (ЦСР 16), без якої гармонійний розвиток економіки, суспільства та екології стає неможливим. Дослідимо вплив військових дій на досягнення Україною Цілей сталого розвитку. Вплив військових дій на Цілі сталого розвитку (ЦСР) набув критичних локальних масштабів. Замість планового розвитку держава змушена фокусуватися на виживанні, адаптації інституцій та екстреному антикризовому управлінні Так, війна негативно вплинула на вирішення проблем бідності та усунення соціально-економічного регресу (ЦСР 1,2,8). Руйнування підприємств та втрата робочих місць катастрофічно підвищують рівень бідності. В Україні через

[25] United Nations High Commissioner for Refugees. (2025). Global trends: Forced displacement in 2024. https://www.unhcr.org/global-trends-report-2024

війну цей показник суттєво зріс, позбавивши мільйони людей стабільного доходу. Внаслідок блокади морських портів та їх поступового знищення у 2023-2024 рр. спостерігався дефіцит зерна, що спровокувало стрибок цін та загрозу голоду в країнах Африки та Азії. Окрім цього, війна та руйнування логістичних ланцюгів викликали суттєве зростання цін на товари першої необхідності та енергоносії.

Цілі сталого розвитку в напрямку екології та захисту навколишнього природного середовища (ЦСР6,7,13) також не є реалізованими. Військові дії призвели до масштабного забруднення повітря, ґрунтів і водних ресурсів важкими металами та хімікатами, а також до знищення заповідних лісових фондів. Крім цього, криза з постачанням російського газу змусила деякі країни Європи тимчасово повернутися до використання «брудного» вугілля, що уповільнило світовий зелений перехід, а підрив Каховської ГЕС став однією з найбільших техногенних катастроф у Європі за останні десятиліття, знищивши цілі екосистеми на півдні України. Цілеспрямовані удари Росії по теплових станціях, газових сховищах та підстанціях призвели до тривалих блекаутів. Це змушує бізнес масово використовувати неекологічні дизельні генератори. Знищення житлового фонду, лікарень та водогонів повністю нівелює концепцію «сталих та безпечних міст» у прифронтових та деокупованих регіонах

Регрес проявляється також у сфері освіти, яка є ключовою передумовою довгострокового людського розвитку. Постійні повітряні тривоги, атаки на енергетику та руйнування шкіл змусили перевести навчання в онлайн- або підземний формат, погіршуючи якість людського капіталу майбутніх поколінь. Освіта в умовах війни більше не може розглядатися лише як соціальна послуга або інструмент професійної підготовки. Вона стає механізмом адаптації до технологічних змін, економічних

і соціальних ризиків, нових форм зайнятості та громадянської участі.

Демографічні трансформації також демонструють суперечливе поєднання прогресу і нових вразливостей. З одного боку, збільшення тривалості життя, зниження дитячої смертності та розширення доступу до медичних послуг є одними з найважливіших досягнень людства. Вони свідчать про поступ у сфері охорони здоров'я, харчування, санітарії, освіти та соціального захисту. З іншого боку, старіння населення, зниження народжуваності внаслідок військових дій, зміна структури домогосподарств і зростання потреби в довгостроковому догляді створюють нове навантаження на пенсійну систему, систему охорони здоров'я, національний та регіональні ринки праці та міжпоколінні механізми солідарності.

Демографічна динаміка є нерівномірною, що обумовлено регіональною диференціацією. Частина регіонів України стикається з дефіцитом робочої сили, старінням населення та необхідністю переосмислення політики зайнятості, міграції й соціального захисту. Інші регіони, а саме західні області, мають значну частку молодого населення, але не завжди спроможні забезпечити достатню кількість якісних робочих місць, доступ до освіти, житла, медичних послуг та участі в суспільному житті. У таких умовах демографічний потенціал може стати як джерелом розвитку, так і фактором соціальної напруги, якщо не супроводжується належною інституційною, освітньою та економічною політикою.

За таких умов орієнтири сталого розвитку поступово зміщуються від переважної орієнтації на кількісне зростання та технологічну ефективність до забезпечення резильєнтності, справедливості переходів, цифрової етики, інклюзивності, міжпоколінної відповідальності та адаптивності управління. Йдеться не про відмову від економічного чи технологічного

прогресу, а про зміну критеріїв його оцінювання: значення набуває не лише масштаб досягнутих результатів, а і їхній вплив на соціальну згуртованість, екологічну безпеку, рівність можливостей і здатність суспільств реагувати на невизначеність та системні потрясіння.

Попри колосальні виклики, війна трансформує підходи до реалізації ЦСР в Україні та змушує адаптувати національні індикатори до умов воєнного часу (таблиця 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Порівняльна характеристика підходів до реалізації Цілей сталого розвитку в контексті вимог воєнного стану

Напрям	Традиційний підхід	Підхід в умовах війни та повоєнного відновлення
Енергетика	Поступовий перехід до «зеленої» енергетики	Термінова децентралізація енергосистеми (сонячні/вітрові станції для громад)
Державне управління	Бюрократизація процесів	Прискорена цифровізація (держава в смартфоні) та реформа інституцій під вимоги ЄС
Промисловий сектор	Великі промислові підприємства із традиційним технологічним циклом	Екологічна модернізація з урахуванням європейських вуглецевих стандартів

Візія сталого розвитку України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення має виходити з того, що майбутнє не може будуватися на припущенні про необмеженість ресурсів, нейтральність технологій або автоматичну здатність ринків вирішувати соціальні й екологічні проблеми. Натомість дедалі більшого значення набувають орієнтири резильєнтності, справедливого переходу, відповідальності, адаптивного управління та демократичного контролю над технологічними трансформаціями. Резильєнтність у цьому контексті означає не

лише здатність “повертатися до попереднього стану” після кризи, а й спроможність оновлювати інституції, політики й соціальні практики таким чином, щоб вони краще відповідали новій складності світу.

Справедливий перехід має стати одним із центральних принципів нової візії. Цифровізація, автоматизація й структурна перебудова економіки не повинні поглиблювати соціальне виключення або перекладати витрати трансформації на найбільш вразливі групи населення, враховуючи вагомий чинник внутрішньо переміщених осіб. Якщо екологічна модернізація супроводжується втратою робочих місць без належної перекваліфікації, якщо цифрова економіка створює нові можливості лише для висококваліфікованих працівників, якщо кліматична політика ігнорує бідні домогосподарства, то така трансформація ризикує втратити суспільну легітимність. Тому сталий розвиток в сучасних умовах функціонування національної економіки та трансформації суспільних відносин має дедалі більше орієнтуватися не лише на кінцеві показники, а й на справедливість самого процесу переходу.

Практикум

Відкрита дискусія

1. Під час енергетичних криз навіть розвинені країни повертаються до використання вугілля та нафти, ставлячи національну безпеку вище за кліматичні зобов'язання. Чи справедливе таке переосмислення пріоритетів, і де межа між виживанням держави та глобальною кліматичною відповідальністю?

2. Багато великих корпорацій активно використовують маркування «еко», «сталий» та «вуглецево-нейтральний» суто як маркетинговий хід *(greenwashing*). Які дієві механізми (окрім закликів до совісті) можуть змусити бізнес реально перейти до циркулярної економіки замкненого циклу?

3. Чи можна вважати витрати на оборону частиною сталого розвитку, якщо без безпеки все інше втрачає сенс?

4. Які довгострокові загрози для ЦСР 15 (Збереження екосистем суші) несе мінування територій та забруднення ґрунтів хімікатами?

5. Які демографічні зміни через війну створюють найбільші виклики для довгострокового сталого розвитку міст (ЦСР 11)?

6. Чому традиційні інструменти міжнародного партнерства (ЦСР 17) виявилися малоефективними під час масштабної агресії?

7. У який спосіб війна в Україні спровокувала глобальну кризу продовольчої безпеки та затримала виконання ЦСР 2 (Подолання голоду) у світі?

8. Як державні інституції мають адаптувати систему стратегічного планування, коли довгострокові цілі ЦСР стикаються з кризовим менеджментом воєнного часу?

9. Чи є етичним тимчасове ігнорування кліматичних цілей (ЦСР 13) заради економічної та соціальної стабільності (ЦСР 1, ЦСР 8)?

10. Які Цілі сталого розвитку в поточному глобальному контексті є «фундаментальними» (базовими), а які — «надбудовними» (тими, які можна відкласти під час кризи)?

Тестові завдання:

1. Який найбільший виклик для України у досягненні Цілі 1 через війну?

а) Збільшення обсягів державних соціальних виплат завдяки міжнародній підтримці.

б) Зростання заробітних плат у всіх секторах економіки.

в) Різке зниження доходів населення та масове внутрішнє переміщення.

г) Повернення більшості трудових мігрантів, що покращило фінансове становище родин.

2. Як війна в Україні вплинула на досягнення Цілі 2 у глобальному масштабі?

а) Сприяла збільшенню врожайності зернових завдяки новим технологіям.

б) Порушення експорту українського зерна спричинило ризики продовольчої кризи в багатьох країнах світу.

в) Повністю зупинила роботу агропромислового комплексу в Україні.

г) Призвела до значного здешевлення продуктів харчування на внутрішньому ринку України.

3. Як переосмислюється Ціль 4 (Якісна освіта) в епоху "плинної сучасності" (Liquid Modernity) та швидкого застарівання знань?

а) Фокус зміщується на максимальне зазубрювання фундаментальних енциклопедичних даних.

б) Головною навичкою стає "вміння вчитися, розучуватися та перевчитися" (Lifelong Learning) та розвиток системного мислення.

в) Вища освіта стає необов'язковою, поступаючись місцем коротким професійним курсам від IT-гігантів.

г) Пріоритетом стає підготовка фахівців виключно вузького профілю для роботи на автоматизованих лініях.

4. Яким чином збройна агресія найбільше підриває розвиток української інфраструктури (Ціль 9)?

а) Заморожує розвиток новітніх технологій у космічній галузі.

б) Призводить до масштабного руйнування транспортної мережі, мостів, доріг та енергетичних об'єктів.

в) Стимулює надмірну кількість інноваційних стартапів через відтік мізків за кордон.

г) Вимагає негайного переходу промисловості виключно на цифрові технології.

5. Який елемент концепції сталого розвитку виходить на перший план (стає базовою передумовою для всіх інших цілей) в умовах війни?

а) Глобальне економічне співробітництво та вільна торгівля.

б) Захист рідкісних видів тварин та біорізноманіття.

в) Національна безпека, мир, захист критичної інфраструктури та життя людей.

г) Стрімка цифровізація державних послуг.

6. Як переосмислюється поняття «економічне зростання» (Ціль 8) під час затяжної кризи?

а) Фокус зміщується з кількісного зростання ВВП на адаптивність бізнесу, релокацію підприємств та збереження людського капіталу.

б) Економіка має розвиватися виключно за рахунок іноземних кредитів без власного виробництва.

в) Забороняється робота будь-якого приватного бізнесу, крім оборонного.

г) Пріоритетом стає максимальне підвищення податків для закриття всіх підприємств.

7. Яке переосмислення відбувається у сфері глобального партнерства (Ціль 17) у відповідь на агресію?

а) Країни повністю відмовляються від коаліцій та переходять до самоізоляції.

б) Партнерство будується виключно на основі географічного сусідства, незалежно від цінностей країн.

в) Формуються нові безпекові, технологічні та гуманітарні альянси, засновані на спільних цінностях та захисті міжнародного порядку.

г) Міжнародні організації повністю перебирають на себе управління національними бюджетами.

8. Яка головна суперечність класичної тріади сталого розвитку (економіка, екологія, соціум) змушує вчених переосмислити цю концепцію сьогодні?

а) Неможливість виміряти соціальний прогрес через відсутність чітких математичних індикаторів.

б) Повна відмова розвинених країн від фінансування екологічних програм ООН.

в) Ілюзія можливості безкінечного економічного зростання (ВВП) на планеті з обмеженими фізичними ресурсами.

г) Конфлікт між цифровою трансформацією та збереженням традиційних культурних цінностей.

9. Як стрімкий розвиток генеративного Штучного Інтелекту (AI) переосмислює виклики Цілі 10 (Скорочення нерівності)?

а) Виникає ризик безпрецедентного технологічного розриву та масового безробіття серед інтелектуальних професій, що посилить прірву між класами.

б) AI автоматично вирішує проблему бідності через безумовний базовий дохід для всього населення планети.

в) Технології AI роблять непотрібними державні інституції, повністю нівелюючи поняття соціального класу.

г) AI призводить до повної деградації освітніх систем лише в країнах Глобального Півдня.

10. Який компроміс у переосмисленні Цілі 7 (Доступна та чиста енергія) став очевидним під час сучасних геополітичних та кліматичних криз?

а) Повний перехід на відновлювані джерела енергії (ВДЕ) можливий лише за умови відмови від промисловості.

б) Традиційне викопне паливо є більш екологічним, ніж утилізація сонячних панелей та акумуляторів.

в) Необхідність балансування між трьома суперечливими цілями: енергетичною безпекою, екологічною стійкістю та економічною доступністю.

г) Світова спільнота вирішила повністю відмовитися від розвитку водневої енергетики через її вибухонебезпечність.

Ситуаційні завдання:

Міжнародна корпорація «Global Energy & Chemicals» (працює в ЄС та Східній Європі) до 2022-2024 років мала чітку стратегію сталого розвитку, орієнтовану на ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату) та повне закриття вугільних і газових активів до 2030 року.

Проте за останні роки світ зіткнувся із суворими реаліями: геополітична нестабільність, рецесія, різке зростання цін на енергоносії та дефіцит сировини. Кілька країн, де працює корпорація, на законодавчому рівні дозволили тимчасово повернутися до використання вугілля, щоб уникнути закриття заводів та віялових відключень світла для населення. Керівництво компанії опинилося перед дилемою: продовжувати дорогий «зелений перехід» заради клімату, ризикуючи збанкрутувати та звільнити тисячі працівників, чи тимчасово повернутися до «брудних» джерел енергії, щоб зберегти економічну стабільність, робочі місця (ЦСР 8) та забезпечити базові потреби людей в енергії (ЦСР 7).

Завдання:

Здобувачі вищої освіти діляться на дві команди для вирішення управлінського та публічного конфлікту:

Група 1: Корпоративні менеджери (Рада директорів компанії)

Завдання: Переформатуйте ESG-стратегію (екологічне та соціальне управління) компанії в умовах кризи.

Фокус: Як переосмислити пріоритети так, щоб зберегти фінансову стійкість бізнесу (економічний вимір), не втратити довіру «зелених» інвесторів і захистити персонал від скорочень? Як аргументувати компроміс між екологією та виживанням бізнесу?

Група 2: Публічні управлінці

Завдання: Розробіть зміни до державної програми сталого розвитку паливно-енергетичного комплексу.

Фокус: Держава має балансувати між міжнародними зобов'язаннями щодо зниження викидів CO_2 та недопущенням енергетичної бідності громадян. Які регуляторні інструменти (субсидії, квоти, податки) запровадити, щоб тимчасовий відкат у «минуле» не зруйнував стратегічну мету сталого розвитку до 2030 року?

Розділ 3

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Індикатори і метрики сталого розвитку: досвід світової спільноти

Реалізація концепції сталого розвитку не може бути здійснена без систематичного вимірювання: саме відповідні оцінки свідчать, чи досягнутий прогрес у реалізації відповідних політик і дій. Оцінювання сталого розвитку стає по суті складовою управлінського циклу, а методологія оцінювання сталого розвитку охоплює принципи відбору показників, збирання і верифікації даних, порівняння з цільовими значеннями, аналізу динаміки, інтерпретації взаємозв'язків між різними складовими сталого розвитку.

Сталий розвиток є багатовимірною категорією, що описує не лише темпи економічного зростання, а і здатність суспільства забезпечувати гідну якість життя, зменшувати нерівність, зберігати природний капітал, підтримувати мир, справедливість, безпеку та якість інститутів. Тому оцінити сталий розвиток одним показником неможливо. Традиційні показники, зокрема, валовий внутрішній продукт (ВВП), продуктивність праці, обсяг інвестицій, залишаються важливими. Проте ці показники не відображають справедливість розподілу доходів, доступність освіти і медицини, стан довкілля, рівень безпеки, якість демократичних процесів в суспільстві, виснаження природних ресурсів тощо. Зростання ВВП може відбуватися одночасно із деградацією екосистем та накопиченням соціальних ризиків. Тому вимірювання сталого розвитку передбачає не лише оцінювання економічного результату, а і комплексний аналіз суспільного прогресу, а саме, наскільки збалансовано економіка, суспільство та природа розвиваються разом.

Оцінювання сталого розвитку може зводитися до оцінки її окремих складових: економічної, соціальної, екологічної, або до оцінки досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР), які є визначають темпи сталого розвитку країн до 2030 року.

Оскільки сталий розвиток є складною, багатовимірною та еволюційною категорією, підходи що його оцінювання постійно уточнюються, і, отже, єдиної універсальної методики його оцінювання не існує. Підходи до вимірювання суспільного прогресу змінювалися разом із глобальними пріоритетами та уявленнями про належний розвиток. Так, у 2000–2015 роках міжнародна спільнота орієнтувалася на Цілі розвитку тисячоліття, зосереджені переважно на подоланні бідності, поліпшенні доступу до освіти й охорони здоров'я. Із 2015 року основною глобальною рамкою стали Цілі сталого розвитку (ЦСР), досягнення яких передбачено до 2030 року. Відповідно до 17 Цілей сталого розвитку визначені завдання та індикатори, за якими можна оцінити прогрес з їх досягнення. Ця система індикаторів є найбільш визнаною основою для міжнародного порівняння та моніторингу поступу країн до сталого розвитку. Водночас глобальні індикатори потребують адаптації до національного контексту, оскільки країни, регіони, громади, підприємства та інші соціально-економічні системи відрізняються за рівнем розвитку, наявними ресурсами, ризиками, пріоритетами та можливостями збору даних.

Разом із системою індикаторів ЦСР міжнародною спільнотою використовуються й інші системи індикаторів та інтегральні індекси, призначені переважно для порівняльного оцінювання рівня розвитку, добробуту, екологічної ситуації та якості життя у різних країнах. Кожен з них має свою методику оцінювання, і вони можуть доповнювати один одного і аналіз

прогресу за ЦСР[1]. Одним із ранніх міжнародних підходів стала робота Комісії ООН зі сталого розвитку над переліком індикаторів сталого розвитку, сформованим на основі положень Порядку денного на XXI століття (Agenda 21), ухваленого на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 році[2]. Система охоплювала соціальний, економічний, екологічний та інституційний виміри розвитку та первинно містила 134 індикатори. Її головним призначенням було надати національним урядам набір доступних для практичного використання показників, які б дозволяли системно оцінювати перехід до сталого розвитку. Після тестування оцінки в різних країнах, фінальний список містив 58 індикаторів, розподіл яких серед складових становив:

- ✓ соціальна складова - 19 індикаторів,
- ✓ екологічна складова - 19 індикаторів,
- ✓ економічна складова - 14 індикаторів,
- ✓ інституційна складова - 6 індикаторів.

В рамках кожної складової індикатори були згруповані за темами. Всі індикатори були також поділені на:

індикатори рушійних сил, які відображають чинники, що спричиняють зміни, наприклад зростання населення, виробництва або споживання ресурсів **(PC)**;

---

[1] Bell, S., & Morse, S. (2008). *Sustainability indicators: Measuring the immeasurable?* (2nd ed.). Earthscan. https://www.u-cursos.cl/ciencias/2015/2/CS06067/1/material_docente/bajar?id_material=1210909 [u-cursos](https://www.u-cursos.cl/ciencias/2015/2/CS06067/1/material_docente/bajar?id_material=1210909)

[2] United Nations Division for Sustainable Development. (2001). Indicators of sustainable development: Guidelines and methodologies. https://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/indisd/indisd-mg2001.pdf

індикатори стану, які характеризують поточний стан соціальної сфери, економіки, довкілля чи інституцій **(С)**;

індикатори реагування, які показують дії держави, бізнесу і суспільства, спрямовані на подолання проблем та досягнення сталого розвитку **(Р)**.

Основні індикатори Комісії ООН зі сталого розвитку представлені в табл. 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

Індикатори Комісії ООН зі сталого розвитку[3]

Тема	Підтема	Індикатор	РС	С	Р
СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА					
Рівність	Бідність	Відсоток населення, що живе за межею бідності		X	
		Індекс нерівності доходів Джині		X	
		Рівень безробіття	X		
	Гендерна рівність	Співвідношення середньої заробітної плати жінок до заробітної плати чоловіків		X	
Здоров'я	Стан харчування	Стан харчування дітей		X	
	Смертність	Рівень смертності дітей віком до 5 років		X	
		Тривалість життя при народженні		X	
	Санітарія	Відсоток населення з належними спорудами для утилізації стічних вод		X	
	Питна вода	Населення з доступом до безпечної питної води		X	
	Надання медичних послуг	Відсоток населення, яке має доступ до закладів первинної медико-санітарної допомоги			X
		Імунізація проти інфекційних дитячих хвороб			X
		Рівень поширеності контрацепції			X

[3] United Nations Division for Sustainable Development. (2001). Indicators of sustainable development: Guidelines and methodologies. https://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/indisd/indisd-mg2001.pdf

Тема	Підтема	Індикатор	РС	С	Р
Освіта	Рівень освіти	Діти, які переходять до 5 класу початкової освіти	X		
		Рівень досягнення середньої освіти дорослими	X		
	Грамотність	Рівень грамотності дорослих	X		
Житло	Житлові умови	Площа приміщення на особу		X	
Безпека	Злочинність	Кількість зареєстрованих злочинів на 100 000 населення		X	
Населення	Зміни чисельності населення	Темпи зростання населення	X		
		Населення міських формальних та неформальних поселень		X	
ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА					
Атмосфера	Зміна клімату	Викиди парникових газів	X		
	Руйнування озонового шару	Споживання речовин, що руйнують озоновий шар	X		
	Якість повітря	Концентрація забруднювачів повітря в міських районах		X	
Земля	Сільське господар-ство	Площа орних земель та земель багаторічних культур		X	
		Використання добрив	X		
		Використання сільськогосподарських пестицидів	X		
	Ліси	Лісова площа у відсотках від площі суші		X	
		Інтенсивність вирубки лісу	X		
	Опустелю-вання	Землі, що постраждали від опустелювання		X	
	Урбанізація	Площа міських формальних та неформальних поселень		X	
Океани, моря та узбережжя	Прибережна зона	Концентрація водоростей у прибережних водах		X	
		Частка населення, що проживає в прибережних районах	X		
	Рибальство	Річний вилов за основними видами	X		

Тема	Підтема	Індикатор	РС	С	Р
Прісна вода	Кількість води	Щорічний відбір ґрунтових та поверхневих вод у відсотках від загальної кількості доступної води	X		
	Якість води	Біохімічний кисень у водоймах		X	
		Концентрація фекальних коліформних бактерій у прісній воді		X	
Біорізноманіття	Екосистема	Площа вибраних ключових екосистем		X	
		Заповідна територія у відсотках від загальної площі			X
	Види	Чисельність окремих ключових видів		X	
ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА					
Економічна структура	Економічні показники	ВВП на душу населення	X		
		Частка інвестицій у ВВП	X		
	Торгівля	Баланс торгівлі товарами та послугами		X	
	Фінансовий стан	Співвідношення боргу до ВНП		X	
		Загальний обсяг наданої або отриманої офіційної допомоги розвитку у відсотках від ВНП	X		
Моделі споживання та виробництва	Споживання матеріалів	Інтенсивність використання матеріалів		X	
	Використання енергії	Річне споживання енергії на душу населення	X		
		Частка споживання відновлюваних енергетичних ресурсів		X	
		Інтенсивність використання енергії		X	
	Утворення та управління відходами	Утворення промислових та побутових твердих відходів	X		
		Утворення небезпечних відходів	X		
		Утворення радіоактивних відходів	X		
		Переробка та повторне використання відходів			X
	Транспорт	Пройдена відстань на душу населення за видами транспорту		X	

Тема	Підтема	Індикатор	РС	С	Р
ІНСТИТУЦІЙНА СКЛАДОВА					
Інституційна рамка	Стратегічне впровадження сталого розвитку	Національна стратегія сталого розвитку			X
	Міжнародна співпраця	Виконання ратифікованих міжнародних угод			X
Місткість	Доступ до інформації	Кількість Інтернет-абонентів на 1000 населення		X	
	Інфраструктура зв'язку	Кількість основних телефонних ліній на 1000 населення		X	
	Наука і технології	Витрати на дослідження та розробки у відсотках від ВВП			X
	Готовність до надзвичайних ситуацій та реагування на них	Економічні та людські втрати внаслідок стихійних лих	X		

Система індикаторів Комісії ООН зі сталого розвитку стала однією з перших спроб сформувати комплексний і міжнародно порівнюваний підхід до оцінювання сталого розвитку на рівні країн. Її ключова перевага полягає в охопленні чотирьох взаємопов'язаних вимірів – соціального, екологічного, економічного та інституційного, що унеможливлює зведення оцінки розвитку лише до економічних показників.

Поділ індикаторів на групи (рушійних сил, стану, реагування) дозволяє простежити причинно-наслідкову логіку сталого розвитку, визначити чинники впливу на систему, оцінити її поточний стан і проаналізувати реакцію держави, бізнесу та суспільства. Такий поділ створює основу для переходу від фіксації проблем до створення і ухвалення

обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення сталого розвитку.

Незважаючи на подальший розвиток міжнародних систем моніторингу, зокрема, появу Цілей розвитку тисячоліття (ЦПТ) та Цілей сталого розвитку (ЦСР), система індикаторів ООН, розроблена на основі Порядку денного на XXI століття[4], зберігає методологічну цінність. Вона демонструє необхідність комплексного, системного та збалансованого оцінювання розвитку, а її логіка може бути використана під час формування національних, регіональних, корпоративних і локальних систем показників сталості.

Поряд із системою індикаторів сталого розвитку у міжнародній практиці використовуються й інші системи індикаторів та інтегральні індекси, призначені переважно для порівняльного оцінювання рівня розвитку, добробуту, екологічної ситуації та якості життя у різних країнах. Вони дають змогу доповнювати аналіз прогресу до сталого розвитку, проте зазвичай концентруються на його окремих складових.

Одним з таких показників є **Індекс людського розвитку** (**ІЛР**, Human Development Index)[5], який щорічно розраховується Програмою розвитку ООН (ПРООН). Він відображає середній рівень досягнень країни у трьох базових вимірах (рис. 3.1.1):

- ✓ *охорона здоров'я*: вимірюється за показником очікуваної тривалості життя при народженні, що відображає середню тривалість життя людей;
- ✓ *освіта*: вимірюється за середньою тривалістю навчання дорослих та очікуваною тривалістю навчання дітей;

[4] United Nations. (1992). Agenda 21: Programme of action for sustainable development. https://sdgs.un.org/publications/agenda21

[5] United Nations Development Programme. (n.d.). Human Development Index (HDI). https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI

- ✓ *рівень життя*: вимірюється за валовим національним доходом на душу населення з урахуванням вартості життя.

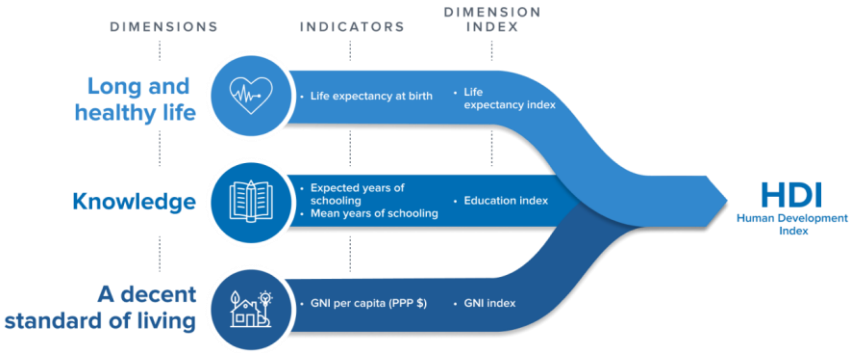


Рис. 3.1.1. Розрахунок індексу людського розвитку[6]

Хоча ІЛР ґрунтується лише на чотирьох базових статистичних показниках, вони мають комплексний характер і відображають узагальнений стан розвитку країни. Очікувана тривалість життя, освітні показники та дохід населення формуються під впливом широкого кола економічних, соціальних, демографічних, інституційних і політичних чинників, тому індекс дає змогу отримати цілісне уявлення про розвиток людського потенціалу.

Доповіді ПРООН про людський розвиток (Human Development Reports) публікуються регулярно та містять оновлені значення ІЛР і міжкраїнові рейтинги. Крім значення базового індексу, звіти надають інформацію про нерівність у людському розвитку, гендерні відмінності країн, виміри бідності і вплив планетарних екологічних чинників на людський

[6] United Nations Development Programme. (n.d.). Human Development Index (HDI). https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI

розвиток. Це дає змогу оцінювати не лише середній рівень розвитку країни, а і наскільки його результати є справедливими, інклюзивними та стійкими. Офіційні дані та звіти доступні на відповідній сторінці ПРООН.

Ще одним показником, який оцінює сталий розвиток світової спільноти, є **Індекс щасливої планети**[7] (Happy Planet Index, HPI). Він є індикатором сталого благополуччя, який оцінює, наскільки ефективно країни забезпечують своїм жителям тривале та задовільне життя за обмеженого використання природних ресурсів. На відміну від традиційних економічних показників, він поєднує виміри суб'єктивного благополуччя, очікуваної тривалості життя та екологічного сліду. Таким чином, HPI акцентує увагу не на максимізації виробництва чи споживання, а на здатності суспільства досягати високої якості життя із меншим навантаженням на довкілля.

Такий підхід ґрунтується на критичному переосмисленні ВВП як головного критерію суспільного прогресу. Саме по собі економічне зростання не гарантує поліпшення якості життя всіх груп населення, особливо у країнах із високим рівнем доходів. ВВП не відображає нерівність, стан здоров'я, соціальні зв'язки, можливості для відпочинку та самореалізації, а також екологічні межі, у яких має функціонувати людство. Тому оцінювання сталого розвитку потребує показників, що одночасно враховують добробут людини, справедливість його розподілу та екологічні наслідки економічної діяльності.

Існують індекси, які є більш сфокусованими на окремих складових сталого розвитку, проте декларують про комплексну

[7] Happy Planet Index. (2026). https://happyplanetindex.org/

оцінку сталості. Зокрема, **Індекс екологічної ефективності**[8] (Environmental Performance Index, EPI) оцінює результати державної політики у сфері охорони довкілля. Його розробляють представники відомих світових університетів, зокрема, Єльський університет. Сам індекс оцінює і ранжує країни за показниками екологічного здоров'я, життєздатності екосистем та кліматичної політики. У версії 2026 року індекс охоплює 177 країн, 47 індикаторів і 12 тематичних категорій, пов'язаних, зокрема, зі зміною клімату, якістю повітря, управлінням відходами, сільським господарством, лісами та збереженням біорізноманіття.

Існує низка й інший індикаторів, які оцінюють прогрес країн світу за різними складовими сталого розвитку, приділяючи увагу як економічному розквіту, так і соціальній справедливості та екологічній сталості і безпеці. Такі інтегральні індекси дають можливість акцентувати увагу на окремих вимірах людського добробуту, екологічної стійкості або результативності державної політики. Водночас жоден показник чи індекс окремо не здатний повністю відобразити складність процесів сталого розвитку, тому для обґрунтованих висновків необхідно здійснювати їх комплексний аналіз в контексті зовнішнього оточення кожної соціально-економічної системи.

У сучасних умовах методологічно доцільним є використання індикаторів Цілей сталого розвитку як базової, міжнародно визнаної рамки оцінювання сталого розвитку до 2030 року. Водночас така оцінка може доповнюватися іншими кількісними та якісними індикаторами, якщо вони є релевантними для конкретного об'єкта, доступними для

[8] Environmental Performance Index. (2026). Yale Center for Environmental Law & Policy. https://epi.yale.edu/

вимірювання, методологічно обґрунтованими та здатними відобразити специфіку певної країни, регіону, громади, підприємства або проєкту.

Ефективність системи оцінювання залежить не лише від обґрунтованого вибору індикаторів, а і від наявності доступних, достовірних і актуальних даних. Саме таку функцію виконують глобальні, національні і регіональні трекери, статистичні платформи та цифрові дешборди, які забезпечують моніторинг досягнення Цілей сталого розвитку, візуалізацію динаміки показників і підтримку ухвалення відповідних управлінських рішень.

3.2. Міжнародні платформи моніторингу досягнення Цілей сталого розвитку

Визначення системи індикаторів є початковим етапом оцінювання сталого розвитку. Для того щоб показники стали основою практичних управлінських рішень, необхідні інструменти регулярного збирання, систематизації, аналізу, візуалізації та поширення даних. Такі функції виконують системи моніторингу, статистичні бази даних, інтерактивні трекери та цифрові дешборди. Вони дають змогу відстежувати динаміку поступу до ЦСР, порівнювати результати між країнами, регіонами або соціальними групами, виявляти проблемні сфери та своєчасно коригувати політики і програми.

Моніторинг досягнення ЦСР є безперервним процесом спостереження за зміною показників, їх порівняння з базовими та цільовими значеннями, а також інтерпретації отриманих результатів. На відміну від одноразового оцінювання, він дозволяє визначати тенденції, виявляти відхилення від запланованої траєкторії та оцінювати, чи є вжиті заходи

достатніми для досягнення визначених цілей. У загальному вигляді моніторинг є складовою циклу менеджменту сталого розвитку (рис. 3.2.1).

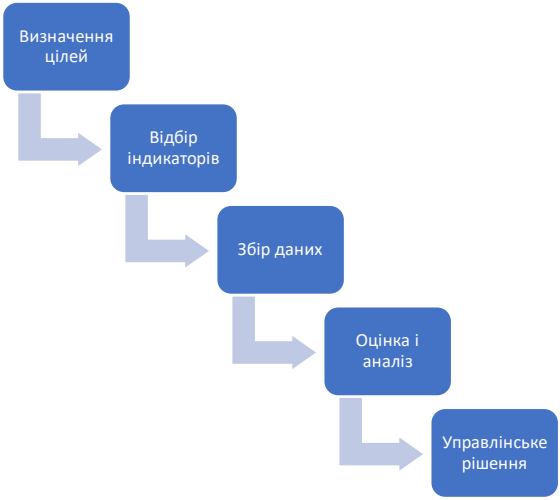


Рис. 3.2.1. Моніторинг як складова менеджменту сталого розвитку

Важливим принципом такого процесу є поєднання кількісного і якісного аналізу. Наприклад, зростання частки населення, яке має доступ до певної послуги, ще не означає автоматичного подолання нерівності. Для повноцінного висновку необхідно з'ясувати, які саме групи отримали доступ до послуги, чи є послуга доступною для сільських жителів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, малозабезпечених домогосподарств та інших вразливих груп населення. Саме тому сучасні платформи моніторингу мають забезпечувати не лише загальні значення індикаторів, а й можливість їх декомпозиції за статтю, віком, територією, рівнем доходу або іншими релевантними характеристиками.

На глобальному рівні основою моніторингу є система індикаторів ЦСР ООН, яка пов’язує 17 Цілей сталого розвитку, 169 завдань і відповідні показники оцінювання прогресу їх досягнення. Призначення цієї системи індикаторів полягає у формуванні спільної рамки для міжнародного порівняння прогресу, виявлення прогалин і забезпечення підзвітності держав щодо виконання порядку денного на шляху до сталого розвитку.

Для розрахунку показників використовуються дані багатьох міжнародних і міжурядових організацій, які працюють в різних країнах світу і мають змогу аналізувати стан досягнення різних цілей і завдань. Серед них можна відзначити Всесвітню організацію охорони здоров'я, ЮНЕСКО, Міжнародну організацію праці, Продовольчу та сільськогосподарську організацію ООН, ЮНІСЕФ, Світовий банк, Програму ООН з навколишнього середовища тощо. Глобальні бази даних дозволяють аналізувати стан досягнення окремих ЦСР, порівнювати країни між собою та простежувати динаміку за наявними часовими рядами. У той же час, отримання даних з різних країн світу, як правило, має часовий лаг та відрізняється за повнотою. Тому загальні міжнародні оцінки доцільно аналізувати та інтерпретувати разом із даними національних статистичних систем.

Окремим інструментом глобального моніторингу є Звіт зі сталого розвитку (Sustainable Development Report) і пов’язані з ним Індекс ЦСР (SDG Index) та інформаційна панель (дешборд), які представлені на відповідній аналітичній платформі[9]. Звіт зі сталого розвитку є щорічним незалежним міжнародним дослідженням, яке з 2016 року оцінює прогрес країн у досягненні ЦСР. Він доповнює офіційну глобальну систему

[9] Sustainable Development Solutions Network. (2026). Sustainable Development Report 2026: SDG Index and dashboards. https://dashboards.sdgindex.org/

індикаторів і добровільні національні огляди, надає порівняння різних країн за різними складовими та аналіз динаміки виконання кожної з 17 ЦСР. Окрім цього, звіт пропонує різного роду управлінські рішення для покращення поступу до сталого розвитку. Зокрема, Звіт 2026 року зазначає, що відданість ЦСР у світі загалом зберігається. За результатами опитування експертів у 64 країнах, респонденти підтримують збереження рамки ЦСР після 2030 року, але вказують на необхідність зміцнення механізмів її практичної реалізації: фінансування, багаторівневого врядування та доказової політики. Проте досягнення цілей потребує припинення війн, переорієнтації ресурсів на людський розвиток, посилення регіональної та місцевої співпраці, а також ефективнішого використання науки і даних[10]. Отже, ця аналітична платформа доповнює офіційні індикатори ООН і добровільні національні огляди. За 2026 рік вже сформований загальний рейтинг 193 країн (рис. 3.2.2) та рейтинги за кожною з 17 ЦСР.

На рисунку представлено інтерактивну карту, яка відображає загальний бал країн за прогресом у досягненні всіх 17 Цілей сталого розвитку. Бал інтерпретується як умовний відсоток досягнення ЦСР: значення 100 означало б повне досягнення всіх цілей. Кольорова шкала дає змогу порівнювати країни: чим темніший є відтінок, тим вищий рівень поступу до досягнення ЦСР. Сірий колір означає відсутність доступної інформації.

[10] Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G., & Iablonovski, G. (2026). Implementing sustainable development: 2030 and beyond (Sustainable Development Report 2026). Sustainable Development Solutions Network; Dublin University Press. https://doi.org/10.82163/225

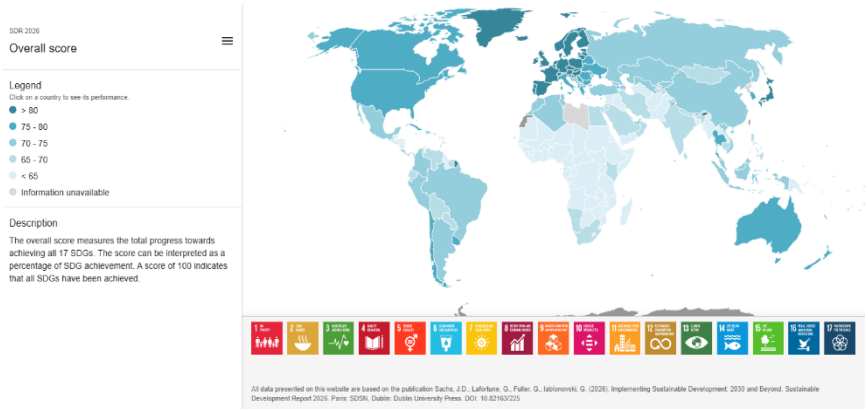


Рис. 3.2.2. Рейтинг країн за рівнем досягнення ЦСР відповідно до Звіту зі сталого розвитку у 2026 році[11]

Платформа дає змогу здійснювати окремий аналіз і за кожною з 17 Цілей сталого розвитку. Наприклад, для ЦСР 4 «Якісна освіта» доступні дві інтерактивні карти: «Поточний стан» (Ratings) (рис. 3.2.3) та «Динаміка» (Trends) (рис. 3.2.4).

Карта «Поточний стан» відображає, наскільки країна наблизилася до досягнення визначеної цілі: зелений колір означає досягнення цілі, жовтий – наявність певних викликів, помаранчевий – наявність значних викликів, червоний – критичні проблеми у досягненні цілі, сірий – відсутність даних. Карта «Динаміка» показує напрям і темп змін: зелений колір свідчить, що країна рухається відповідно до траєкторії досягнення ЦСР до 2030 року або підтримує вже досягнутий рівень; жовтий означає помірне поліпшення, помаранчевий –

[11] Sustainable Development Solutions Network. (2026). Sustainable Development Report 2026: SDG Index and dashboards. https://dashboards.sdgindex.org/

стагнацію, червоний – погіршення ситуації з досягнення цілі, сірий – недостатність даних для визначення тенденції.

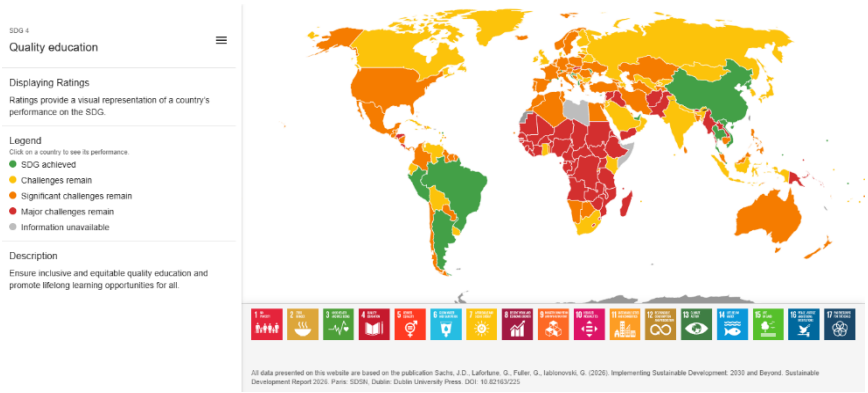


Рис. 3.2.3. Поточний стан досягнення ЦСР4 у 2026 р.[12]

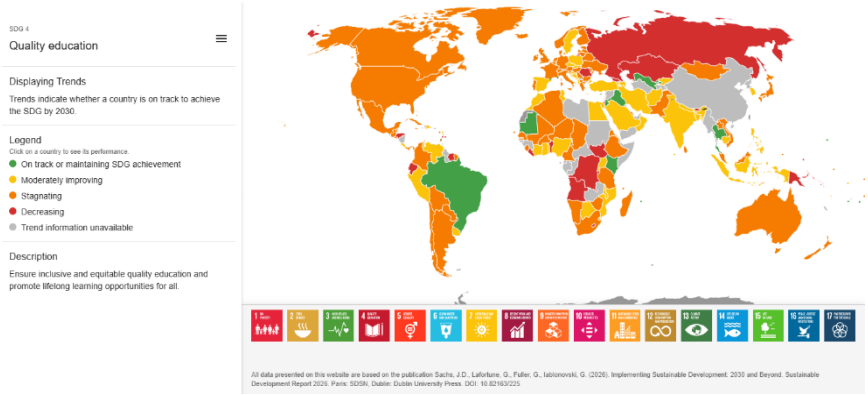


Рис. 3.2.4. Динаміка досягнення ЦСР4 у 2026 р.[13]

---

[12] Sustainable Development Solutions Network. (2026). Sustainable Development Report 2026: SDG Index and dashboards. https://dashboards.sdgindex.org/

[13] Sustainable Development Solutions Network. (2026). Sustainable Development Report 2026: SDG Index and dashboards. https://dashboards.sdgindex.org/

Поєднання цих двох карт дає змогу оцінити не лише поточний рівень досягнення певної ЦСР в світі в цілому та країнах окремо, а й перспективи її реалізації до 2030 року.

Суттєвою перевагою платформи є наочність представлення даних. Використання кольорових позначень, карт, графіків і оцінок динаміки дозволяє швидко виявити, за якими цілями країна наближається до цільових орієнтирів, а за якими має значні або критичні виклики. Крім загального індексу (Overall score), ресурс містить індекс транскордонних впливів (Spillover Index) (рис. 3.2.5), що відображає позитивний і негативний вплив діяльності однієї країни на можливості досягнення ЦСР іншими державами. Такий підхід важливий, оскільки сталий розвиток країни не може оцінюватися ізольовано від її впливу на глобальні виробничі ланцюги, міжнародну торгівлю, довкілля, клімат і використання ресурсів.

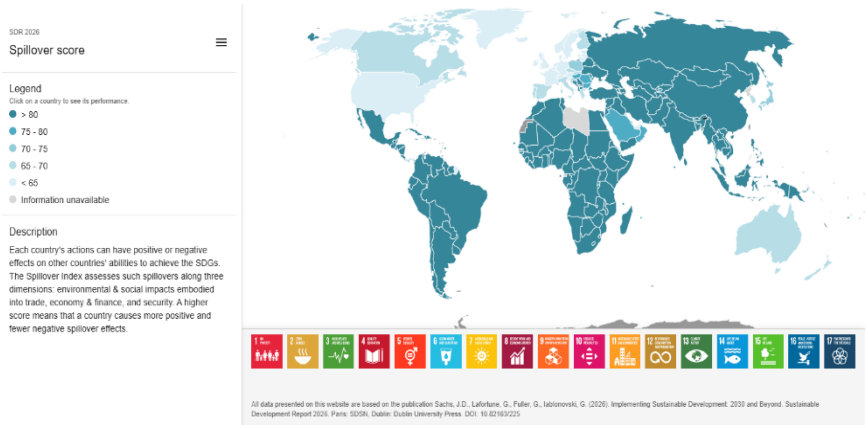


Рис. 3.2.5. Індекс транскордонних впливів (Spillover Index) країн світу у контексті досягнення ЦСР у 2026 р.[14]

[14] Sustainable Development Solutions Network. (2026). Sustainable Development Report 2026: SDG Index and dashboards. https://dashboards.sdgindex.org/

В таблиці 3.2.1 наведено вибірку з глобального рейтингу країн відповідно до Звіту зі сталого розвитку за 2026 рік: перші 10 країн, позиція України та п'ять країн із найнижчими оцінками. Загальний бал інтерпретується як умовний відсоток досягнення всіх 17 ЦСР. Останні п'ять країн серед 169 країн – ті, для яких у рейтингу наявний загальний бал. Ще 24 держави-члени ООН зазначені на платформі без рейтингового місця через відсутність достатніх даних для розрахунку.

Таблиця 3.2.1

Позиції окремих країн у глобальному рейтингу досягнення ЦСР за 2026 р.[15]

Місце в рейтингу	Країна	Загальний бал
1	Фінляндія	87,40
2	Швеція	86,26
3	Данія	85,68
4	Норвегія	84,08
5	Німеччина	84,02
6	Австрія	83,95
7	Франція	83,43
8	Сполучене Королівство	82,45
9	Ісландія	82,32
10	Чехія	82,21
42	***Україна***	***75,89***
165	Судан	47,73
166	Сомалі	46,18
167	Чад	43,92
168	Центральноафриканська Республіка	43,29
169	Південний Судан	39,87

[15] Sustainable Development Solutions Network. (2026). Sustainable Development Report 2026: SDG Index and dashboards. https://dashboards.sdgindex.org/

Результати розрахунку індексу сталого розвитку та позиції окремих країн в рейтингу необхідно тлумачити обережно. Рейтинг є корисним інструментом порівняльного аналізу, але не надає вичерпну оцінку щодо розвитку держави. Підсумковий бал формується через агрегування значної кількості показників, а тому може приховувати критичні проблеми за окремими ЦСР або вразливими групами населення. Крім того, результати країн залежать від доступності даних, обраних порогів, методики нормалізації та набору індикаторів. Саме тому для змістовного аналізу необхідно вивчати також значення конкретних показників, їхньої динаміки, методології розрахунку та національного контексту.

На регіональному рівні одним із найбільш розвинених інструментів моніторингу ЦСР є система, сформована Європейським Союзом. Європейська комісія інтегрувала оцінювання поступу до ЦСР у механізми реалізації Порядку денного ООН до 2030 року, а координацію статистичного моніторингу здійснює Статистичне бюро Європейського Союзу – Eurostat[16]. Платформа Eurostat містить дані щодо індикаторів сталого розвитку в ЄС, результати регулярного моніторингу, щорічні аналітичні звіти, методологічні матеріали та інтерактивні інструменти візуалізації.

У 2026 році Статистичне бюро ЄС опублікувало аналітичний огляд «Сталий розвиток у Європейському Союзі: огляд прогресу в досягненні Цілей сталого розвитку в контексті ЄС»[17], який узагальнює основні результати моніторингу

[16] Eurostat. (2026). *Sustainable development goals: Overview*. European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi[ec.europa

[17] Eurostat. (2026). *Sustainable development in the European Union: Overview of progress towards the SDGs in an EU context—2026 edition*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2785/9343346

досягнення ЦСР у Європейському Союзі. Оцінювання базується на аналізі динаміки показників переважно за 2019-2025 роки, що дає змогу оцінити прогрес у досягненні ЦСР. На рис. 3.2.6 представлений узагальнений огляд короткострокового прогресу ЄС у досягненні ЦСР, де всі цілі згруповано на такі, що демонструють суттєвий прогрес, помірний прогрес або відсутність позитивних зрушень. Найбільш помітний поступ зафіксовано у досягненні ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», тоді як за ЦСР 6 і 15 зафіксовано відсутність прогресу або рух у небажаному напрямі.

На сайті також представлений інтерактивний інструмент «Огляд досягнення ЦСР за країнами»[18], що дає змогу отримати візуалізовану оцінку стану та поступу кожної країни ЄС у досягненні всіх 17 ЦСР. Для кожної країни платформа подає набір показників із системи моніторингу ЦСР, порівнює національні значення із середнім рівнем ЄС та відображає динаміку показників за доступний період. Візуалізація допомагає визначити, за якими цілями країна демонструє позитивну динаміку, стагнацію або рух у небажаному напрямі.

Отже, глобальні та європейські інструменти моніторингу ЦСР забезпечують доступ до порівнюваних даних, дозволяють візуалізувати поточний стан і динаміку досягнення ЦСР, виявляти проблемні сфери та визначати пріоритети державної політики. Вони є важливим підґрунтям для доказового управління сталим розвитком та міжнародного зіставлення результатів.

[18] Eurostat. (2026). *SDG country overview*. European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/visualisations/sdg-country-overview/

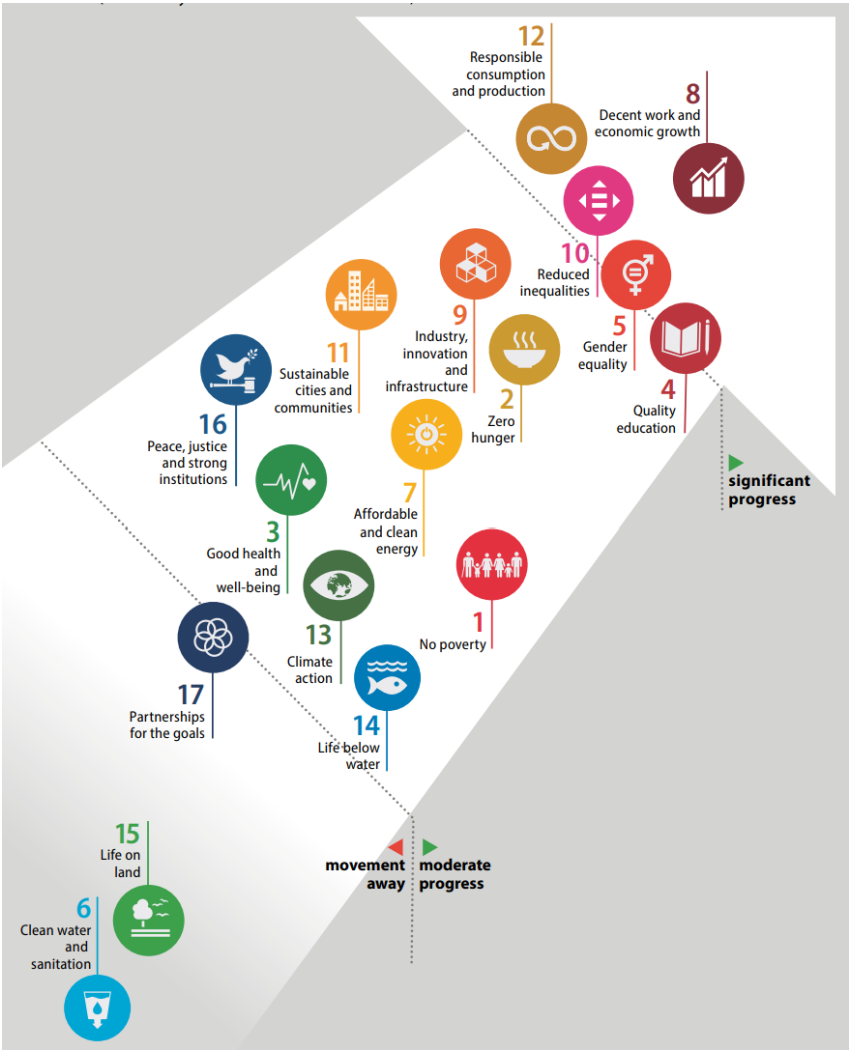


Рис. 3.2.6. Огляд короткострокового прогресу ЄС у досягненні ЦСР[19]

[19] Eurostat. (2026). *Sustainable development in the European Union: Overview of progress towards the SDGs in an EU context—2026 edition*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2785/9343346

Водночас будь-які рейтинги та агреговані показники не можуть повністю відобразити складність соціально-економічних, екологічних та інституційних процесів. Їх інтерпретація залежить від повноти, якості, своєчасності і порівнюваності даних, вибору методики розрахунку та особливостей національного чи регіонального контексту. Саме тому доцільно розглянути основні виклики й обмеження, що виникають у процесі оцінювання сталого розвитку.

3.3. Виклики і обмеження в оцінюванні сталого розвитку

Попри розвиток міжнародних систем індикаторів, цифрових платформ і методів аналізу даних, оцінювання сталого розвитку пов’язане з низкою методологічних, інформаційних та інституційних обмежень. Складність оцінювання сталого розвитку зумовлена, насамперед, багатовимірністю самого поняття «сталий розвиток», що охоплює різні за змістом і структурою складові: економічне зростання, соціальну справедливість, екологічну сталість, якість інститутів, мир і безпеку тощо. Всі ці складові взаємодіють між собою, але не завжди можуть бути виміряні однаковими методами або зведені до одного узагальненого показника. Саме тому індекси та рейтинги є корисними для порівняння країн, проте потребують обережного тлумачення і доповнення аналізом окремих індикаторів.

Основні виклики оцінювання сталого розвитку доцільно систематизувати за кількома взаємопов’язаними групами: проблеми доступності, якості та порівнюваності даних; недостатня дезагрегація показників; методологічні обмеження зведення (агрегування) та побудови індексів; складність

встановлення причинно-наслідкових зв'язків; територіальна неоднорідність; вплив кризових умов; а також ризики формалізації моніторингу даних та етичні аспекти їх використання. Розгляд цих груп обмежень дозволить критично підійти до питання оцінювання сталого розвитку соціально-економічних об'єктів різного рівня, і відповідно підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері сталого розвитку.

Доступність, якість і порівнюваність даних

Одним із головних обмежень оцінювання сталого розвитку є недостатня доступність регулярних, зіставних, своєчасних і дезагрегованих даних. Окремі показники можуть бути доступними лише раз на декілька років, формуватися зі значним часовим лагом або взагалі не вимірюватися через обмеженість фінансових ресурсів, брак методик, недостатню інституційну спроможність або відсутність відповідальних за збирання даних органів.

За даними ООН, приблизно 70% індикаторів характеризуються достатнім охопленням даними. Однак істотні прогалини зберігаються, зокрема у вимірюванні гендерної рівності, сталого розвитку міст і громад, протидії зміні клімату, а також миру, справедливості та сильних інституцій[20]. У той же час, наявність числового значення індикатора ще не гарантує його якості чи придатності для порівняння. Під час використання даних необхідно перевіряти, хто є їх виробником, якою є методика збирання та обробки, який період охоплено, наскільки повною є вибірка, які групи населення або території охоплені вимірюванням тощо.

[20] United Nations. (2025). Funding data and statistics: The essential infrastructure for development. United Nations Statistics Division. https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/funding-data-and-statistics/

Важливо також враховувати можливі похибки, обмеження та зміни в методології оцінювання.

Особливу проблему становить порівнянність даних у часі. Якщо змінюються визначення індикатора, спосіб обліку, вибірка, адміністративна процедура або джерело даних, просте зіставлення значень до і після таких змін може бути некоректним. Часовий лаг між подією та появою перевірених статистичних даних також ускладнює оперативну реакцію на кризові явища, такі як економічний спад, пандемія, збройний конфлікт, природна катастрофа або масштабне переміщення населення.

Недостатня дезагрегація показників

Середні значення індикаторів на рівні держави, регіону або громади можуть приховувати істотну нерівність між соціальними групами або територіями. Наприклад, загальне зростання доступу до освітніх або медичних послуг не означає, що ними однаково можуть користуватися жінки і чоловіки, міські та сільські жителі, молодь і люди старшого віку, люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, домогосподарства з різним рівнем доходів. За оцінками ООН[21], для таких ЦСР, як 5 «Гендерна рівність», 13 «Боротьба зі зміною клімату» та 16 «Мир, справедливість та сильні інституції» міжнародно порівнювані дані доступні менш ніж для половини країн світу.

Недостатня дезагрегація створює ризик статистичної «невидимості» найбільш вразливих груп, саме на які і спрямована часто діяльність урядів та інституцій. Внаслідок цього політика країн або регіонів може ґрунтуватися на усереднених показниках, які демонструють умовно прийнятну

[21] United Nations. (2023). Sounding the alarm: SDG progress at the midpoint. United Nations Statistics Division. https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/progress-midpoint/

ситуацію в країні загалом, але не показують критичні проблеми на конкретних територіях або у певних соціальних групах. Тому реалізація принципу «нікого не залишити осторонь» передбачає, наскільки це можливо, систематичне розукрупнення даних за статтю, віком, місцем проживання, доходом, статусом зайнятості, інвалідністю та іншими релевантними характеристиками.

Агрегування показників і втрата змісту

Для представлення складних процесів у зрозумілій формі часто використовують агреговані показники (інтегральні індекси) та рейтинги. Перевагою цього є можливість порівнювати країни, регіони або інституції та виявляти загальні тенденції. Проте побудова передбачає відбір показників, установлення порогових значень, нормалізацію різнорідних даних, визначення способу агрегування. Кожне таке рішення впливає на остаточний результат: високі результати за одними показниками можуть статистично компенсувати низькі або критичні результати за іншими. Наприклад, відносно високі показники освіти, доходів або доступу до інфраструктури здатні підвищити загальне значення індексу, навіть якщо країна або регіон має серйозні проблеми із забрудненням довкілля, бідністю окремих груп населення або недостатньою якістю певних інститутів. Тому іноді інтегральні індекси доцільно використовувати як інструмент первинної діагностики та комунікації стану, але не як єдину підставу для політичних висновків або управлінських рішень.

Для зменшення ризику хибної інтерпретації необхідно подавати загальний індекс разом із профілем його складових, аналізувати чутливість результатів до оцінки впливовості окремих показників та порівнювати їх динаміку.

Складність встановлення причинно-наслідкових зв'язків

Зміна індикатора не завжди означає, що вона стала прямим результатом конкретної політики. Моніторинг дозволяє встановити, що саме змінилося, але не завжди пояснює, чому відбулася така зміна. Наприклад, зниження безробіття може бути наслідком створення нових робочих місць, але також може пояснюватися трудовою міграцією, скороченням чисельності населення або зміною методології оцінювання. Зменшення викидів парникових газів може бути результатом модернізації виробництва та переходу до відновлюваної енергії, але також може свідчити про падіння промислового виробництва або руйнування інфраструктури.

Для встановлення причинно-наслідкових зв'язків необхідно доповнювати оцінювання і моніторинг іншими методами: аналізом політик, порівняльним аналізом, дослідженнями конкретних випадків, опитуваннями, інтерв'ю, фокус-групами, експертними оцінками, геоінформаційним аналізом тощо. У той же час такий підхід вкрай важко і трудомістко застосувати до оцінювання результатів навіть за декількома країнами або іншими об'єктами оцінювання. Тому його варто застосовувати саме до аналізу конкретного об'єкту або системи: країни, громади, інституції тощо.

Додаткову складність створює взаємозалежність ЦСР. Заходи, які підтримують одну ціль, можуть одночасно посилювати або, навпаки, ускладнювати досягнення інших. Наприклад, цифровізація публічних послуг здатна підвищити їх доступність і прозорість, однак водночас може поглиблювати цифрову нерівність. Індустріальне відновлення створює робочі місця, проте без сучасних екологічних стандартів може посилювати негативний вплив на довкілля.

Територіальна неоднорідність і кризові умови

Середні національні значення не відображають повною мірою просторової неоднорідності розвитку країни. Регіони, громади, міські та сільські території, прикордонні райони, для України – деокуповані громади та території, які приймають значну кількість внутрішньо переміщених осіб, можуть мати принципово різні потреби, ресурси, ризики та можливості для досягнення ЦСР. Тому оцінювання сталого розвитку має враховувати цей аспект.

Найбільш складні умови для оцінювання виникають у країнах, що переживають кризові ситуації (війну, природні катастрофи та інші), оскільки вони впливають не лише на значення індикаторів, а і на саму можливість здійснення спостережень. Частина територій може бути недоступною, а дані з інших територій – неповними або швидкозмінними. Для України особливо важливим є доповнення традиційних індикаторів ЦСР показниками безпеки, стійкості критичної інфраструктури, відновлення житла і публічних послуг та ін.

Ризики формалізації та етичні аспекти

Оцінювання може втратити свою практичну цінність, якщо перетворюється лише на підготовку звітності. Такий ризик виникає тоді, коли організації обирають тільки ті показники, які легко покращити або представити у вигідному світлі. У цьому разі реальна мета – підвищення якості життя або зменшення нерівності – може бути замінена прагненням досягти формально позитивного значення індикатора.

Наприклад, університет може звітувати про кількість проведених заходів із питань сталого розвитку, але не оцінювати, чи змінилися знання, ставлення та компетентності здобувачів освіти. Громада може фіксувати кількість публічних консультацій, не аналізуючи, чи мали мешканці реальний

вплив на рішення. Для зменшення таких ризиків необхідні прозорі методики, незалежна верифікація, відкритість даних, участь зацікавлених сторін у формуванні показників і регулярний перегляд системи збору даних.

Етичний вимір є невід'ємною складовою оцінювання сталого розвитку, оскільки як процес оцінювання, так і процеси прийняття рішень на основі оцінок можуть мати безпосередні наслідки для людей та спільнот. Особливо обережного підходу потребують дані про здоров'я, бідність, інвалідність, міграцію, гендерно зумовлене насильство, критичну інфраструктуру в умовах війни тощо. Етичність має ґрунтуватися на принципах недопущення шкоди, конфіденційності, захисту персональних даних, інформованої згоди під час опитувань, недискримінації, доступності результатів і залучення груп, яких безпосередньо стосується оцінювання. Водночас оприлюднення інформації не повинно створювати загрозу для безпеки людей, територій або критичної інфраструктури та призводити до стигматизації окремих громад або соціальних груп.

Отже, оцінювання сталого розвитку не може зводитися до механічного збирання показників або порівняння позицій у міжнародних рейтингах. Надійність висновків залежить від повноти, своєчасності, порівнюваності і дезагрегації даних, прозорості методики оцінювання, коректного використання інтегральних індексів та врахування конкретного соціально-економічного, екологічного і безпекового контексту. Індекси, рейтинги та цифрові дешборди є важливими інструментами для первинної діагностики, міжнародного порівняння і публічної комунікації. У той же час вони не замінюють аналізу окремих показників, причин змін, територіальних відмінностей і становища вразливих груп населення. Агрегований високий бал не виключає наявності критичних проблем за окремими ЦСР, а позитивна динаміка показника не завжди є прямим результатом реалізованої політики.

Таким чином, оцінювання сталого розвитку має ґрунтуватися на комплексному, послідовному та критичному підході до використання даних і результатів аналізу. Надійні висновки можливі за умови поєднання різних методів оцінювання, врахування взаємозв'язків між соціальними, економічними, екологічними та інституційними процесами, а також забезпечення прозорості, інклюзивності та етичності збору даних. Такий підхід дає змогу не лише фіксувати поточний стан і динаміку показників, а і формувати обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення довгострокових цілей сталого розвитку.

3.4. Оцінка сталого розвитку України

Для загальної міжнародно-порівняльної оцінки прогресу України у досягненні Цілей сталого розвитку може використовуватися профіль України на платформі Sustainable Development Report (SDG Index and Dashboards)[22]. Представлений дешборд відображає стан досягнення окремих ЦСР і динаміку змін за відповідними індикаторами, використовуючи категорії від «ЦСР досягнуто» до «суттєві» або «значні виклики залишаються», а також оцінки трендів – від прогресу до стагнації чи погіршення (рис. 3.4.1).

[22] Sustainable Development Solutions Network. (2026). Ukraine: SDG index and dashboards profile. Sustainable Development Report. https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine/



Рис. 3.4.1. Статус досягнення ЦСР Україною[23]

За даними цього ресурсу Україна має нерівномірний прогрес у реалізації ЦСР.У загальному рейтингу SDG Index Україна посідає 41 місце серед 169 країн. Попри поліпшення за низкою цілей, за переважною частиною з них зберігаються значні або суттєві виклики. За 32,4% індикаторів Цілей сталого розвитку в Україні зафіксовано погіршення динаміки. Єдина ціль, яка позначена як досягнута, це ЦСР 10. У той же час для неї не наведено достатніх даних, щоб визначити тренд, тому висновок про стійкість досягнення потребує обережності. Помірне покращення спостерігається за ЦСР 3, 5, 6, 9, 16. Решта цілей належить до групи зі значними або суттєвими викликами у досягненні. Для оцінки стану досягнення ЦСР 1 відсутні дані, що не означає досягнення або недосягнення цілі, а, насамперед, підкреслює проблему статистичної забезпеченості збору даних.

Водночас зазначений ресурс слід розглядати як незалежний міжнародний аналітичний інструмент, що доповнює, але не замінює офіційну національну звітність: дані дешборду ґрунтуються на відповідній методології, тоді як існує

[23] Sustainable Development Solutions Network. (2026). Ukraine: SDG index and dashboards profile. Sustainable Development Report. https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine/

ще національний моніторинг України, який здійснюється за системою національних індикаторів.

Окрім глобальних і міжкраїнових інструментів моніторингу можуть існувати і національні системи моніторингу ЦСР, які адаптують глобальну рамку до умов конкретної країни. Така адаптація є необхідною, оскільки держави мають різні стартові можливості, економічну структуру, демографічну ситуацію, екологічні проблеми, політичні пріоритети тощо. Національні індикатори можуть конкретизувати глобальні показники, доповнювати їх додатковими метриками або передбачати інші способи вимірювання, якщо міжнародна методика не враховує національних особливостей.

Україна є учасницею глобального процесу реалізації Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року, адаптувала ЦСР до національного контексту та сформувала власну систему цілей, завдань та індикаторів. У той же час повномасштабна війна суттєво змінила умови розвитку країни, посилила соціальні, економічні, демографічні, екологічні та інституційні ризики, а також створила нові пріоритети оцінювання, пов’язані з безпекою, гуманітарним реагуванням, відновленням і довгостроковою стійкістю. Тому оцінка сталого розвитку України не повинна обмежуватися визначенням її місця у міжнародних рейтингах або порівнянням поточних показників із довоєнними значеннями. Вона має давати відповідь на ширше запитання: чи забезпечують державна політика, міжнародна допомога, місцеві програми та приватні інвестиції таке відновлення, яке одночасно підвищує безпеку людей, зменшує нерівність, відновлює економічну активність, зберігає довкілля, посилює інституційну спроможність і створює умови для гідного життя в довгостроковій перспективі.

Україна розпочала національну адаптацію Цілей сталого розвитку після ухвалення Порядку денного ООН до 2030 року.

Цей процес передбачав визначення національних завдань, цільових орієнтирів та індикаторів, які відображали українські соціально-економічні, екологічні й інституційні особливості. У результаті було сформовано систему національних показників, що дала змогу оцінювати поступ країни за всіма 17 ЦСР.

Раніше національна система включала 183 індикатори, за якими формували моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку: Україна». Звіт 2020 року містив дані за 2015-2019 роки та давав змогу простежити динаміку до початку повномасштабної війни[24]. Наприклад, за ЦСР 1 частка населення, чиї середньодушові еквівалентні сукупні витрати були нижчими за фактичний прожитковий мінімум, скоротилася з 58,3% у 2015 році до 41,3% у 2019 році. Така динаміка демонструвала певне поліпшення, однак водночас вказувала на збереження високого рівня вразливості значної частини населення.

У 2024 році національну рамку ЦСР було оновлено. Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 року № 1190-р[25] затверджено новий перелік національних індикаторів для моніторингу досягнення ЦСР до 2030 року. Оновлення системи є важливим з огляду на необхідність врахувати змінені умови розвитку України, зокрема наслідки війни, потреби відбудови, переміщення населення, руйнування інфраструктури, екологічні збитки, ризики для здоров'я та безпеки населення, а також євроінтеграційний курс держави.

Національна система моніторингу реалізується через платформу ЦСР України, яку адмініструє Державна служба

[24] Цілі сталого розвитку: Україна, 2020. (2021). Моніторинговий звіт. ЮНІСЕФ в Україні. https://www.unicef.org/ukraine/reports/sustainable-development-goals-ukraine-2020-monitoring-report

[25] Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 року № 1190-р "Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні" https://stat.gov.ua/sites/default/files/2025-12/rozp_kmu_1190_1.pdf

статистики України[26]. Платформа містить дані щодо 17 ЦСР, національних індикаторів, їхніх значень, динаміки та пов'язаних статистичних матеріалів. Вона надає доступ до актуальних і архівних даних, методологічних матеріалів та візуалізованих результатів моніторингу. Її модернізація була здійснена після оновлення національної рамки та переліку індикаторів у 2024 році.

Національна платформа виконує кілька важливих завдань. По-перше, вона забезпечує відкритий доступ до офіційних даних щодо поступу України за ЦСР. По-друге, вона підтримує прозорість і підзвітність органів влади, оскільки дозволяє користувачам аналізувати наявні результати. По-третє, вона є джерелом інформації для підготовки стратегічних документів, програм відновлення, регіональних стратегій розвитку, досліджень і навчальних проєктів.

Доцільно зазначити, що Державна служба статистики України оприлюднює інформацію про моніторинг ЦСР не лише на спеціалізованій Національній платформі, а і на своєму офіційному вебсайті[27]. Там доступні метадані національних індикаторів за всіма 17 ЦСР: назви та визначення показників, методика розрахунку, джерела даних, одиниці вимірювання, періодичність оновлення, відповідальні виробники даних і застереження щодо їх використання. Це важливо для коректної інтерпретації статистики, перевірки її порівнюваності та розуміння обмежень конкретних показників.

Важливим елементом Національної платформи звітування за ЦСР є розділ «Статус звітності», у якому

[26] Державна служба статистики України. (2026). Платформа моніторингу Цілей сталого розвитку. https://sdg.stat.gov.ua/uk/

[27] Державна служба статистики України. (2026). Інформаційне забезпечення моніторингу ЦСР: метадані національних індикаторів. https://stat.gov.ua/uk/pages/informatsiyne-zabezpechennya-monitorynhu-tssr-metadani

представлено узагальнену інформацію про доступність даних за національними індикаторами Цілей сталого розвитку. Розділ дає змогу простежити, які показники вже оприлюднено, а щодо яких ще триває вивчення джерел даних, розроблення методології та метаданих. Статус звітності подано як у загальному вигляді, так і окремо за кожною з 17 ЦСР, що забезпечує прозорість національної системи моніторингу. Зокрема, можна подивитися на динаміку окремих індикаторів (рис. 3.4.2).

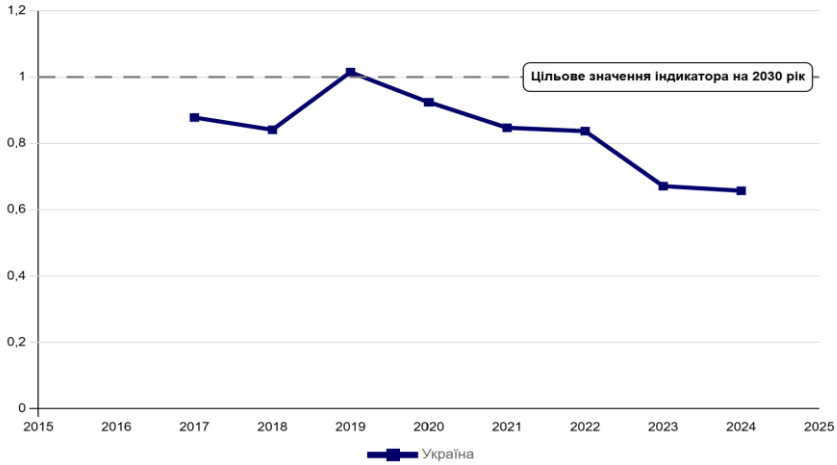


Рис. 3.4.2. Динаміка показника «4.4.3 Обсяг витрат держави, фізичних та юридичних осіб на вищу освіту відносно ВВП, %[28]

Графік показує, що після досягнення найвищого значення у 2019 році показник в Україні знижується та у 2024 році становить близько 0,65, що нижче за цільовий рівень 1,0 на 2030 рік. За окремими іншими індикаторами цієї ЦСР дані відсутні, тому графіки їхньої динаміки не формуються і не

[28] Державна служба статистики України. (2026). Ціль 4. Якісна освіта: індикатори Цілей сталого розвитку. Національна платформа звітування за ЦСР. https://sdg.stat.gov.ua/ uk/4/

представлені на сайті. Платформа вказує, що оприлюднення даних за деякими індикаторами залежить від припинення або скасування воєнного стану, а частина показників потребує проведення додаткових досліджень за участю партнерів з розвитку.

У той же час, необхідно враховувати, що доступність даних за окремими індикаторами може відрізнятися. Частина часових рядів має перерви через воєнні дії, тимчасову окупацію окремих територій, переміщення населення, зміну адміністративних процедур або обмеження щодо поширення чутливої інформації. Тому аналіз показників повинен обов'язково супроводжуватися перевіркою дати оновлення, територіального охоплення, методики розрахунку та приміток щодо обмежень даних.

Для України аналіз даних про сталий розвиток потребує врахування умов війни. Значна частина показників може зазнавати впливу тимчасової окупації територій, внутрішнього переміщення населення, пошкодження інфраструктури, обмеження доступу до окремих територій та зміни статистичних процедур. За таких умов особливо важливо перевіряти часовий період, територіальне охоплення, джерело та методологічні примітки до кожного показника. Необхідно також розмежовувати фактичне покращення ситуації та зміни, спричинені скороченням населення, економічної активності або недоступністю повної інформації.

Оцінювання сталого розвитку може здійснюватися не лише на національному рівні, а і на рівні регіонів, територіальних громад і підприємств. Такий підхід відповідає принципу локалізації ЦСР, тобто адаптації глобальних цілей до специфічних соціально-економічних, демографічних, екологічних та інституційних умов конкретної території або організації. На рівні регіону і громади доцільно аналізувати локалізовані показники добробуту населення, зайнятості,

доступності різних публічних послуг, стану довкілля, інфраструктури, безпеки, соціальної згуртованості і якості місцевого врядування. Підприємства можуть оцінювати власний внесок у реалізацію ЦСР через показники гідної праці, охорони праці, енерго- і ресурсоефективності, скорочення викидів і відходів, гендерної рівності, дотримання прав людини, інноваційності та взаємодії з громадами. Локальні індикатори мають бути пов'язані з національною системою моніторингу, але водночас враховувати особливості відповідної території або суб'єкта господарювання

Університет може виконувати подвійну роль у процесі оцінювання сталого розвитку: бути одночасно об'єктом внутрішнього моніторингу та експертно-аналітичним центром для регіону, громади і бізнесу. Внутрішня оцінка передбачає визначення внеску закладу вищої освіти у досягнення ЦСР через освітню діяльність, наукові дослідження, управління, використання ресурсів, умови праці та навчання, інклюзивність, студентські ініціативи та партнерства з громадами. Для цього університет може сформувати власну систему індикаторів, визначити базові значення, щорічно відстежувати зміни та оприлюднювати результати у звітах зі сталого розвитку. Як дослідницька установа, університет також здатний збирати та інтерпретувати первинні дані, розробляти локальні показники, проводити соціально-економічні дослідження та готувати обґрунтовані рекомендації для органів місцевого самоврядування і підприємств.

Отже, повноцінна оцінка прогресу у досягненні сталого розвитку потребує багаторівневої системи моніторингу, у якій національні дані доповнюються вимірюваннями на рівні регіонів, громад, інституцій. Така система дає змогу виявляти територіальні і галузеві диспропорції, своєчасно реагувати на проблеми, обґрунтовано визначати пріоритети політик та оцінювати результативність конкретних управлінських рішень.

Ключовими умовами її ефективності є доступність і якість даних, методологічна порівнюваність індикаторів, участь зацікавлених сторін, прозорість звітування та узгодженість локальних оцінок із національними орієнтирами сталого розвитку.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Чому зростання ВВП не завжди означає підвищення добробуту населення та наближення до сталого розвитку?
2. Як взаємопов'язані економічна, соціальна, екологічна та інституційна складові сталого розвитку? Наведіть приклад, коли поліпшення одного виміру може створити ризики для іншого.
3. Чому глобальні індикатори ЦСР необхідно адаптувати до умов окремої країни, регіону, громади або підприємства?
4. Які переваги й обмеження має використання інтегральних індексів порівняно з аналізом великої кількості окремих індикаторів?
5. Які переваги та недоліки мають інтерактивні карти, кольорові шкали і дешборди порівняно з традиційними статистичними таблицями?
6. Чому результати міжнародних рейтингів та індексів необхідно доповнювати даними національних статистичних систем і знанням локального контексту?

7. Чому середні національні чи регіональні показники можуть приховувати проблеми окремих територій і вразливих груп населення?

8. Як можна відрізнити реальний результат політики сталого розвитку від зміни показника, що виникла під впливом зовнішніх чинників, наприклад війни, міграції, економічного спаду або природної катастрофи?

9. Чому міжнародний рейтинг SDG Index є корисним для оцінювання прогресу України, але не може замінити національну систему моніторингу ЦСР?

10. Які показники, крім загальних індикаторів ЦСР, доцільно використовувати для оцінювання сталого відновлення України в умовах війни та післявоєнної відбудови?

Тестові завдання:

1. Які складові охоплювала система індикаторів Комісії ООН зі сталого розвитку?

а) Військову, фінансову та культурну

б) Демографічну, технологічну та політичну

в) Соціальну, екологічну, економічну та інституційну

г) Освітню, медичну, транспортну та інформаційну

2. Що характеризують індикатори рушійних сил у системі Комісії ООН зі сталого розвитку?

а) Поточний стан економіки, суспільства або довкілля

б) Виключно результати екологічної політики

в) Рівень досягнення ЦСР у 2030 році

г) Чинники, що спричиняють зміни в системі, наприклад, зростання населення або споживання ресурсів

3. Які три базові виміри враховує Індекс людського розвитку (ІЛР)?

а) Здоров'я, освіта та рівень життя

б) Інновації, транспорт та рівень цифровізації

в) Рівень демократії, безпека та стан довкілля

г) ВВП, інфляція та державний борг

4. Чому сталий розвиток неможливо повноцінно оцінити лише за показником ВВП?

а) ВВП вимірюється лише один раз на десять років

б) ВВП не відображає нерівність, стан довкілля, доступність освіти і медицини, безпеку та якість інститутів

в) ВВП не враховує міжнародну торгівлю

г) ВВП застосовується лише для оцінювання підприємств

5. Яка основна функція систем моніторингу, статистичних баз, трекерів і цифрових дешбордів у сфері ЦСР?

а) Визначати зміст усіх державних законів

б) Збирати, систематизувати, аналізувати, візуалізувати та поширювати дані для оцінювання прогресу

в) Замінювати національні органи статистики

г) Визначати і порівнювати лише обсяги державних бюджетів країн

6. Навіщо показники ЦСР доцільно дезагрегувати за статтю, віком, територією або рівнем доходу?

а) Щоб зменшити кількість доступних даних

б) Щоб замінити кількісний аналіз якісним

в) Щоб розрахувати лише середнє значення по країні

г) Щоб виявити нерівності та оцінити становище різних соціальних, територіальних і вразливих груп

7. Яка характеристика даних є необхідною для коректного моніторингу сталого розвитку?

а) Дані мають бути доступними, достовірними, своєчасними, порівнюваними та, за можливості, дезагрегованими

б) Дані повинні бути лише великими за обсягом

в) Дані мають збиратися лише міжнародними організаціями

г) Дані повинні стосуватися лише економічних показників

8. Що означає дезагрегація даних?

а) Об'єднання кількох показників в один інтегральний індекс

б) Видалення застарілих статистичних даних

в) Розподіл даних за важливими характеристиками, наприклад статтю, віком, місцем проживання, доходом чи інвалідністю

г) Переведення даних у графічний формат

9. Чому інтегральні індекси і рейтинги сталого розвитку слід інтерпретувати обережно?

а) Вони взагалі не використовують статистичні дані

б) Високі результати за одними показниками можуть компенсувати критично низькі результати за іншими, приховуючи окремі проблеми

в) Вони можуть застосовуватися лише для підприємств

г) Вони завжди відображають лише екологічну складову розвитку

10. Яке твердження правильно характеризує SDG Index and Dashboards щодо України?

а) Це єдина офіційна національна система статистичної звітності України

б) Це система, що містить лише дані Державної служби статистики України

в) Це незалежний міжнародний аналітичний інструмент, який доповнює, але не замінює національний моніторинг ЦСР

г) Це платформа, що оцінює лише економічне зростання України

Практичні завдання:

Завдання 1

Аналіз країни на платформі SDG Index

Оберіть будь-яку країну на платформі Sustainable Development Report: SDG Index and Dashboards. Проаналізуйте її профіль за такими позиціями:

місце країни в загальному рейтингу і її загальний бал;

три ЦСР із найкращим поточним статусом;

три ЦСР, за якими зберігаються найбільші виклики;

дві ЦСР, за якими простежується позитивна динаміка;

дві ЦСР, за якими зафіксовано стагнацію або погіршення.

Зробіть висновки про стан досягнення країною ЦСР, сильні сторони, проблемні сфери та можливі рішення для покращення ситуації.

Завдання 2

Комплексна оцінка сталого розвитку об'єкта

Оберіть один об'єкт для аналізу: країну, регіон, територіальну громаду або підприємство. Запропонуйте

власну систему індикаторів сталого розвитку, яка має включати щонайменше:

два соціальні індикатори;

два економічні індикатори;

два екологічні індикатори.

Для кожного показника визначте назву, одиницю вимірювання, можливе джерело даних, періодичність збору та пояснення, чому цей індикатор є важливим.

За наявності даних зробіть аналіз цих показників в динаміці за декілька років та відповідні висновки.

Розділ 4

ГЛОБАЛЬНА ПАРАДИГМА СТАЛОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Цілі сталого розвитку ООН як орієнтир для бізнесу та держави

У 2015 році держави-члени Організації Об'єднаних Націй ухвалили Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року, центральним елементом якого стали 17 Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs). Вони охоплюють подолання бідності та голоду, забезпечення здоров'я й освіти, гендерну рівність, доступну енергію, гідну працю, інновації, скорочення нерівності, сталий розвиток міст, відповідальне споживання, боротьбу зі зміною клімату та розбудову ефективних інституцій[1].

Для держави Цілі сталого розвитку виступають стратегічним орієнтиром при формуванні економічної, соціальної та екологічної політики[2]. Вони дозволяють урядам визначати пріоритетні напрями розвитку, координувати діяльність різних органів влади та оцінювати ефективність реалізації державних програм за допомогою конкретних індикаторів. Інтеграція ЦСР у національні стратегії сприяє підвищенню якості державного управління, розвитку людського капіталу, зменшенню соціальної нерівності та забезпеченню довгострокової економічної стійкості.

---

[1] Bali S.R., & Sjöberg, Ö. Achieving sustainable markets. In: R. Bali Swain & P. Dobers (Eds.), Routledge handbook of the UN Sustainable Development Goals research and policy, 2025. Routledge.

[2] Sachs, J.D., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. Sustainable Development Report 2024. Dublin: Sustainable Development Solutions Network, 2024.

Для бізнесу Цілі сталого розвитку стали своєрідною дорожньою картою відповідального підприємництва[3]. Сучасні компанії дедалі частіше інтегрують принципи сталого розвитку у свої корпоративні стратегії, системи управління ризиками та інвестиційні рішення. Орієнтація на ЦСР дозволяє підприємствам не лише покращувати свою репутацію та зміцнювати довіру споживачів, а й відкривати нові ринки, стимулювати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. Отже, Цілі сталого розвитку доцільно трактувати не лише як міжнародні зобов'язання держав, а як стратегічний орієнтир для двох ключових груп акторів – держави та бізнесу.

Заглом, ЦСР можна структурувати у три функціональні групи (табл. 4.1.1), однак межі між економічною, соціальною та екологічною політиками є досить умовними.

Таблиця 4.1.1

Взаємозв'язок функціональних груп в межах ЦСР

Група	Цілі	Зміст
Соціальний розвиток	ЦСР 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 16, 17	добробут, здоров'я, освіта, рівність, енергія, базова інфраструктура, сталі міста, справедливість, партнерство
Економічний розвиток і стале зростання	ЦСР 7, 8, 9, 10, 12, 16, 17	енергія, зайнятість, економічне зростання, інновації, інфраструктура, нерівність, відповідальне виробництво, справедливість, партнерство
Екологічна сталість	ЦСР 13, 14, 15, 16, 17	клімат, морські та наземні екосистеми, справедливість, партнерство

[3] Jayasooria, D., & Yi, I. The Sustainable Development Goals. In: The Elgar Companion to the United Nations Sustainable Development Goals. Edward Elgar Publishing, 2023.

Сталий розвиток носить системний характер. Наприклад, стимулювання економічного зростання (ЦСР 8) без урахування кліматичної політики (ЦСР 13), відповідального споживання і виробництва (ЦСР 12) та нерівності (ЦСР 10) може забезпечити короткостроковий економічний ефект, але одночасно створити довгострокові соціальні й екологічні втрати.

Кореляційна матриця для 17 Цілей сталого розвитку, отримана шляхом розрахунку парних кореляцій між 17 SDG scores для 168 країн на основі SDGs Scores 2025 dataset (рис. 4.1.1), демонструє ситуацію, згідно якої ЦСР утворюють складну систему синергій і компромісів. Теплова карта на рис. 4.1.1 показує силу та напрям взаємозв'язків між 17 Цілями сталого розвитку. Червоні відтінки відображають позитивні кореляції, сині – негативні. Особливо сильні позитивні зв'язки спостерігаються між соціальними та економічними цілями[4]. Наприклад, ЦСР 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» тісно пов'язана з ЦСР 1 «Подолання бідності» (r = 0,86), ЦСР 4 «Якісна освіта» (r = 0,83), ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» (r = 0,84) та ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» (r = 0,87). Натомість ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» демонструє негативні кореляції з низкою соціально-економічних цілей. Це має принципове значення для державної та корпоративної політики, оскільки

[4] Liashenko, O., & Dluhopolskyi, O. The statistical approach to understanding the interdependencies among sustainable development goals. Economics – Innovative and Economics Research Journal, 2025, 13(3), 449–467. https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0074; Nilsson, M., Chisholm, E., Griggs, D., Howden-Chapman, P., McCollum, D., Messerli, P., Neumann, B., Stevance, A.-S., Visbeck, M., & Stafford-Smith, M. Mapping interactions between the Sustainable Development Goals: Lessons learned and ways forward. Sustainability Science, 2018, 13, 1489–1503. https://doi.org/10.1007/s11625-018-0604-z

максимізація окремого показника не обов'язково означає оптимальний результат для сталого розвитку загалом.

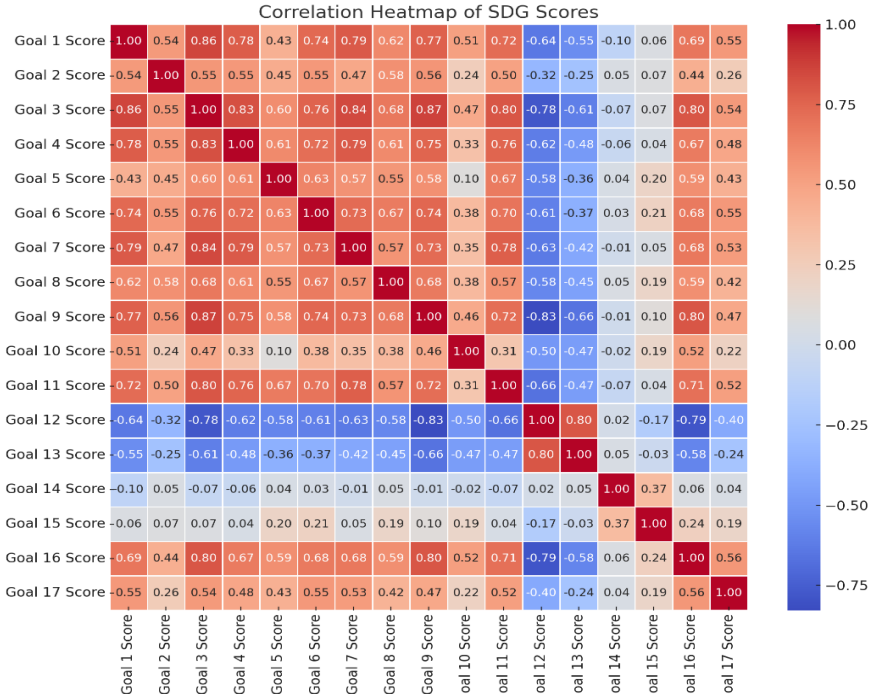


Рис. 4.1.1. Кореляційна матриця між Цілями сталого розвитку[5]

На кореляційній матриці особливо помітним є негативний зв'язок ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» з низкою соціально-економічних показників. Наприклад, кореляція ЦСР 12 із ЦСР 3 становить близько –

[5] Liashenko, O., & Dluhopolskyi, O. The statistical approach to understanding the interdependencies among sustainable development goals. Economics – Innovative and Economics Research Journal, 2025, 13(3), 449–467. https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0074.

0,78, із ЦСР 9 – близько –0,83, а з ЦСР 11 – близько –0,66. Це не означає, що відповідальне споживання шкодить здоров'ю чи інноваціям. Радше такий результат відображає структурний trade-off розвитку – країни з високим рівнем доходів, розвиненою інфраструктурою та високими соціальними стандартами часто мають значний матеріальний і ресурсний слід. Подібна закономірність спостерігається щодо ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату». Її негативні зв'язки з частиною соціально-економічних ЦСР можуть відображати суперечність між традиційною моделлю економічного добробуту та кліматичною сталістю. Звідси випливає ключове завдання для держави й бізнесу – декаплінг (decoupling), тобто роз'єднання економічного зростання та зростання ресурсного споживання і викидів. Досягти цього можна через розвиток циркулярної економіки, декарбонізації, енергоефективності, управління відходами, цифровізації виробництва та низьковуглецевих технологій.

Для держави ЦСР можуть виконувати функцію довгострокової стратегічної рамки, яка поєднує економічну, соціальну, енергетичну, інноваційну та екологічну політику. Традиційна модель державного управління часто побудована за галузевим принципом. Наприклад, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України відповідає за економічне зростання та екологічну політику, тоді як Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України – за добробут населення. Проте досить часто трапляються ситуації, коли рішення одного органу прийняття рішень в країні можуть створювати позитивні або негативні наслідки для інших.

Між соціальними та екологічними ЦСР існує статистично значущий зв'язок (R^2 = 0,72), що підтверджує, що соціальну та екологічну політику не слід планувати незалежно одна від одної. Ще сильнішим є зв'язок між соціальним та економічним розвитком (R^2 = 0,93), що означає, що соціальні

видатки не слід автоматично розглядати лише як витрати бюджету чи бізнесу. За правильної інституційної організації вони стають інвестиціями у продуктивність, людський капітал, інноваційність та довгострокове економічне зростання[6]. Для держави це аргумент на користь інвестицій у здоров'я, освіту та базову інфраструктуру. Для бізнесу – аргумент на користь розвитку персоналу, безпечних умов праці, корпоративної освіти, доступності робочих місць та соціальних інвестицій.

Для держави з цього випливають кілька практичних принципів:

- інтегрувати ЦСР у стратегічне планування і бюджетування, оцінюючи державні програми не лише за галузевими KPI, а й за їхнім внеском у декілька ЦСР;
- застосовувати оцінювання впливу на ЦСР до великих інфраструктурних та інвестиційних проєктів;
- спрямовувати ресурси на цілі з найбільшим мультиплікативним ефектом;
- уникати політик, які покращують один показник за рахунок погіршення іншого;
- створювати стимули для бізнесу через податки, зелене фінансування, державні закупівлі, гранти та державно-приватне партнерство;
- інвестувати у проєкти, пов'язані з ЦСР.

Для бізнесу ЦСР є не лише концепцією корпоративної соціальної відповідальності. Вони можуть бути використані як інструмент стратегічного менеджменту, що допомагає визначати довгострокові ризики, інвестиційні можливості та напрями інновацій. Компанії безпосередньо впливають на

[6] Liashenko, O., Mykhailovska, O., Duka, A., & Dluhopolskyi, O. Coherence between Human and Sustainable Development: a DP2-Based Assessment. Problemy Ekorozwoju, 2026, 21(2), 298–326. https://doi.org/10.35784/preko.9163.

досягнення багатьох ЦСР через зайнятість, оплату праці, використання енергії та природних ресурсів, інвестиції, технології, ланцюги постачання та корпоративне управління.

Наприклад, інвестиції у відновлювану енергетику та енергоефективність стимулюють технологічні інновації та декарбонізацію (ЦСР 7 + ЦСР 9 + ЦСР 13), інвестиції у людський капітал підвищують продуктивність праці та інноваційність (ЦСР 4 + ЦСР 8 + ЦСР 9), гендерна рівність і недискримінаційна політика сприяють інклюзивному ринку праці (ЦСР 5 + ЦСР 8 + ЦСР 10), циркулярна економіка дозволяє поєднати економічну ефективність із ресурсозбереженням та скороченням викидів (ЦСР 8 + ЦСР 12 + ЦСР 13). Таким чином, компанія може переходити від питання «Яку ЦСР ми підтримуємо?» до значно важливішого питання: «Який системний ефект наші рішення створюють одночасно для кількох ЦСР?».

Практичну логіку реалізації ЦСР можна представити як послідовний механізм «Цілі сталого розвитку ООН – державна стратегія – регуляторні та фінансові стимули – корпоративні ESG/SDG-стратегії – інвестиції та інновації – вимірювані соціальні, економічні та екологічні результати». Держава формує правила гри у вигляді законодавства, податків, стандартів, системи державних закупівель, інвестиційних стимулів, екологічних вимог та соціальних гарантій[7]. Бізнес перетворює ці стимули на конкретні інвестиції, технології, робочі місця, продукти та бізнес-моделі. Суспільство створює попит на відповідальну поведінку держави й компаній та контролює результати.

[7] Liashenko, O., Dluhopolskyi, O., Wołowiec, T., & Woźniak, D. Governance quality and renewable energy transition: global evidence using panel ARDL. Energies, 2026, 19(4), 1024. https://doi.org/10.3390/en19041024.

Ефективне досягнення Цілей сталого розвитку можливе лише за умови партнерства між державою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними організаціями. Саме тому Ціль 17 – «Партнерство заради сталого розвитку» – розглядається як основа успішної реалізації всієї системи ЦСР. Співпраця між державним та приватним секторами дозволяє залучати інвестиції, поширювати інновації та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів.

Для держави це означає необхідність переходу від фрагментованої галузевої політики до інтегрованого управління, коли економічні рішення оцінюються одночасно за соціальними та екологічними наслідками. Для бізнесу ЦСР є орієнтиром для стратегічного планування, ESG-трансформації, управління ризиками, інновацій та пошуку нових ринкових можливостей.

Для України Цілі сталого розвитку мають особливе значення в умовах післявоєнного відновлення та модернізації економіки. Вони можуть стати фундаментом для побудови конкурентоспроможної, інклюзивної та екологічно відповідальної економічної системи, яка відповідатиме європейським стандартам та забезпечуватиме високий рівень добробуту населення.

Таким чином, Цілі сталого розвитку ООН є не лише міжнародними деклараціями, а й практичним інструментом стратегічного планування для держави та бізнесу. Їх реалізація створює передумови для довгострокового економічного зростання, соціальної справедливості та збереження природного середовища для майбутніх поколінь.

4.2. Сутність та принципи сталого менеджменту в стратегічному розвитку організацій

Сучасні виклики глобалізації, зміни клімату, обмеженість природних ресурсів та зростання суспільних очікувань щодо соціальної відповідальності бізнесу зумовили формування концепції сталого менеджменту як нового підходу до управління організаціями. На відміну від традиційних моделей управління, орієнтованих переважно на короткострокову максимізацію прибутку, сталий менеджмент передбачає досягнення економічних цілей із одночасним врахуванням соціальних та екологічних наслідків діяльності організації[8].

Сталий менеджмент являє собою систему управлінських принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації шляхом збалансування економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Його концептуальною основою виступає модель «потрійного критерію» (Triple Bottom Line), яка передбачає одночасне врахування трьох складових сталого розвитку: економічної (Profit), соціальної (People) та екологічної (Planet).

У стратегічному розвитку організацій сталий менеджмент виконує функцію інтеграційного механізму, який дозволяє поєднати довгострокові корпоративні цілі із потребами суспільства та вимогами щодо збереження навколишнього середовища. Такий підхід сприяє формуванню

[8] Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., & Evans, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 2014, 65, 42–56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039.

стійких конкурентних переваг, підвищенню репутаційного капіталу організації та зниженню стратегічних ризиків.



Рис. 4.2.1. Складові концепції Triple Bottom Line[9]

Основними принципами сталого менеджменту є[10]:

1. Принцип довгострокової орієнтації, який передбачає прийняття управлінських рішень з урахуванням їхнього впливу на майбутні покоління та перспективи розвитку організації.

[9] Miller, K. The triple bottom line: What it is & why it's important. Harvard Business School Online, 2020. https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line.

[10] Elkington, J. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. New Society Publishers, 1998; Dyllick, T., & Hockerts, K. Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment, 2002, 11, 130-141. https://doi.org/10.1002/bse.323

2. Принцип економічної ефективності, що полягає у забезпеченні стабільного фінансового розвитку, підвищенні продуктивності та раціональному використанні ресурсів.

3. Принцип соціальної відповідальності, який передбачає дотримання прав працівників, забезпечення безпечних умов праці, розвиток людського капіталу та взаємодію із зацікавленими сторонами.

4. Принцип екологічної відповідальності, що передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, впровадження ресурсозберігаючих технологій та зменшення викидів забруднюючих речовин.

5. Принцип інклюзивності та взаємодії зі стейкхолдерами, відповідно до якого організація враховує інтереси працівників, споживачів, інвесторів, місцевих громад, органів влади та інших зацікавлених сторін.

6. Принцип прозорості та підзвітності, який передбачає відкритість інформації щодо економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності організації.

7. Принцип інноваційності та безперервного вдосконалення, що передбачає впровадження нових технологій, цифрових рішень та сучасних управлінських практик для досягнення цілей сталого розвитку.

У стратегічному вимірі сталий менеджмент дозволяє організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати стійкість до кризових явищ та формувати нові можливості для розвитку. Організації, які інтегрують принципи сталого розвитку у свої бізнес-моделі, демонструють вищий рівень інноваційності, кращу репутацію серед споживачів та інвесторів і мають більший потенціал для довгострокового зростання.

Інтеграція сталого розвитку означає, що екологічні та соціальні аспекти стають не окремими благодійними чи іміджевими ініціативами, а частиною корпоративної стратегії

та самої логіки створення цінності. Це може передбачати декарбонізацію виробництва, використання відновлюваної енергії, циркулярні бізнес-моделі, екодизайн продукції, відповідальне управління ланцюгами постачання, забезпечення гідних умов праці, інвестиції у розвиток людського капіталу та впровадження ESG-критеріїв у процес ухвалення управлінських рішень[11].

Показовим прикладом є Patagonia, бізнес-модель якої значною мірою побудована навколо екологічної відповідальності. Компанія використовує перероблені та більш екологічні матеріали, підтримує ремонт і повторне використання одягу та фінансує природоохоронні ініціативи. Особливість цього підходу полягає в тому, що продовження життєвого циклу продукції та зменшення надмірного споживання інтегровані безпосередньо у ціннісну пропозицію бренду.

Інший приклад – Unilever, яка протягом тривалого часу інтегрує питання клімату, відповідального постачання, скорочення відходів та соціального впливу у корпоративне управління. Для великих транснаціональних компаній особливо важливим є те, що принципи сталості поширюються не лише на власні підприємства, а й на глобальні ланцюги постачання, включаючи вимоги до постачальників сировини, використання ресурсів, трудових стандартів та простежуваності походження продукції.

Важливим напрямом є також трансформація бізнес-моделей на засадах циркулярної економіки. Наприклад, IKEA розвиває підходи, пов’язані з ресурсоефективністю,

[11] Длугопольська, Т., Вірковська, А., Лівей, Ш., & Мілух, Б. Управлінські та фінансові аспекти інноваційної діяльності міжнародних компаній: Аналіз кейсів Apple, Google, Samsung та Tesla. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2026, 1(228). https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/4

використанням відновлюваних і перероблених матеріалів, повторним використанням товарів та проєктуванням продукції з урахуванням її подальшого життєвого циклу. У такій моделі відходи розглядаються не лише як екологічна проблема, а як потенційний ресурс, що може повторно залучатися до економічного обороту.

У секторі технологій прикладом інтеграції сталості є Microsoft, яка пов'язує корпоративну кліматичну стратегію зі скороченням викидів, використанням чистої енергії, управлінням водними ресурсами та технологічними рішеннями для моніторингу екологічних показників. Це демонструє важливу особливість сучасного сталого менеджменту: цифровізація та інновації можуть бути не лише джерелом економічної ефективності, а й інструментом досягнення екологічних та соціальних цілей.

Окрему модель представляють компанії, для яких вирішення екологічної проблеми фактично є основою комерційної пропозиції. Наприклад, діяльність Ørsted пов'язана з переходом від традиційної моделі енергетичного бізнесу, заснованої переважно на викопному паливі, до розвитку відновлюваної енергетики. Така трансформація демонструє, що сталий розвиток може передбачати не лише вдосконалення окремих операцій, а й радикальну перебудову всієї бізнес-моделі відповідно до глобального енергетичного переходу.

Узагальнено інтеграцію принципів сталого розвитку в бізнес-модель можна представити через такі взаємопов'язані напрями:

- ціннісна пропозиція – створення товарів і послуг, які одночасно задовольняють потреби споживачів та сприяють вирішенню соціальних або екологічних проблем;

- створення цінності – ресурсоефективне виробництво, відновлювана енергетика, циркулярні процеси, відповідальні ланцюги постачання та гідні умови праці;
- отримання цінності – забезпечення фінансової життєздатності бізнесу завдяки інноваціям, економії ресурсів, репутаційним перевагам і доступу до нових ринків;
- довгостроковий вплив – скорочення викидів і відходів, збереження природного капіталу, підтримка працівників і громад та внесок у досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Отже, сталий менеджмент є не лише сучасною управлінською концепцією, а й необхідною умовою стратегічного розвитку організацій у XXI столітті. Його впровадження забезпечує баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом та збереженням природного середовища, створюючи основу для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності організацій. Загалом, стала бізнес-модель виходить за межі корпоративної соціальної відповідальності. Якщо традиційна CSR часто реалізується через окремі соціальні чи екологічні програми, то в сталій бізнес-моделі принципи сталого розвитку вбудовуються у стратегію, операційні процеси, інвестиційні рішення та механізми створення доходу. Саме така інтеграція дає змогу організаціям одночасно формувати економічну цінність, підвищувати стійкість до кліматичних, ресурсних і соціальних ризиків та робити внесок у реалізацію Цілей сталого розвитку ООН.

4.3. ESG-критерії як новий стандарт корпоративного управління

Практична реалізація сталого менеджменту здійснюється через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG – Environmental, Social and Governance) у процес стратегічного планування, управління ризиками, корпоративного управління та оцінювання ефективності діяльності організації[12]. Усе більше компаній сьогодні використовують ESG-показники як інструмент залучення інвестицій та підвищення своєї конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Упродовж останніх десятиліть концепція корпоративної відповідальності зазнала суттєвої трансформації: від переважно добровільних ініціатив корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR) до системного врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів – Environmental, Social and Governance (ESG) – у стратегії та механізмах корпоративного управління. Якщо CSR традиційно асоціювалася з етичними зобов'язаннями бізнесу, благодійністю, соціальними програмами та добровільними екологічними ініціативами, то ESG формує більш структурований підхід, що передбачає використання конкретних критеріїв, показників, систем звітності та механізмів контролю.

Формування ESG-підходу пов'язане з усвідомленням того, що довгострокова вартість компанії залежить не лише від її фінансових результатів, але й від здатності управляти

[12] Gillan, S.L., Koch, A., & Starks, L.T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. Journal of Corporate Finance, 2021, 66, 101889. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889

кліматичними, екологічними, соціальними, репутаційними та управлінськими ризиками. В дослідженнях[13] показано, що компанії з високим рівнем інтеграції принципів сталого розвитку відрізняються від традиційних компаній особливостями корпоративного управління, більшою увагою ради директорів до питань сталості, механізмами взаємодії зі стейкхолдерами та довгостроковою орієнтацією систем управління. Таким чином, сталість поступово перестала бути периферійною сферою корпоративної політики та стала частиною стратегічного управління.

Важливим етапом цієї трансформації став перехід від логіки CSR до ESG. CSR переважно відповідає на питання, яким чином компанія може бути соціально та екологічно відповідальною, тоді як ESG дає змогу оцінити, наскільки екологічні, соціальні та управлінські фактори інтегровані у систему прийняття рішень, управління ризиками та формування довгострокової вартості бізнесу. В дослідженні[14] підкреслюється тісний взаємозв'язок між ESG, корпоративними фінансами та механізмами корпоративного управління. Саме тому ESG дедалі частіше розглядається не як доповнення до традиційного менеджменту, а як нова система координат для оцінювання якості корпоративного управління.

ESG охоплює три взаємопов'язані групи критеріїв:

---

[13] Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 2014, 60(11), 2835–2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984; Berg, F., Kölbel, J.F., & Rigobon, R. Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. Review of Finance, 2022, 26(6), 1315–1344. https://doi.org/10.1093/rof/rfac033; Christensen, D.M., Serafeim, G., & Sikochi, A. Why is corporate virtue in the eye of the beholder? The case of ESG ratings. The Accounting Review, 2022, 97(1), 147–175. https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0506

[14] Gillan, S.L., Koch, A., & Starks, L.T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. Journal of Corporate Finance, 2021, 66, 101889. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889

1) екологічний компонент (Environmental) включає вплив компанії на зміну клімату, викиди парникових газів, використання енергії та природних ресурсів, управління відходами, забруднення, біорізноманіття та перехід до циркулярної економіки.

2) соціальний компонент (Social) стосується умов праці, прав людини, охорони праці, різноманітності та інклюзії, розвитку людського капіталу, відносин із громадами, споживачами та іншими стейкхолдерами.

3) управлінський компонент (Governance) охоплює структуру і незалежність ради директорів, права акціонерів, прозорість, бізнес-етику, антикорупційні механізми, систему винагород керівництва, внутрішній контроль, аудит та управління ризиками.

Особливе значення має саме компонент Governance, оскільки він створює організаційний механізм реалізації екологічних і соціальних цілей. Без ефективної системи корпоративного управління екологічні та соціальні зобов'язання можуть залишатися лише декларативними. Рада директорів та вище керівництво повинні забезпечувати інтеграцію ESG-ризиків у корпоративну стратегію, встановлювати відповідні цілі та показники, контролювати їх досягнення і забезпечувати достовірність розкриття інформації.

У цьому контексті ESG змінює саму роль ради директорів. Традиційно її основними функціями вважалися контроль за менеджментом, захист інтересів акціонерів, затвердження стратегії та контроль фінансових результатів. Сучасна модель розширює цю відповідальність і включає нагляд за кліматичними та соціальними ризиками, політикою сталого розвитку, ланцюгами постачання, людським капіталом, бізнес-етикою та якістю ESG-звітності.

Цей підхід знайшов відображення у G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023[15], де окремий розділ присвячено *Sustainability and resilience*. Це є важливою інституційною зміною, оскільки питання сталого розвитку фактично включаються до міжнародно визнаної архітектури належного корпоративного управління. Від компаній очікується, що система корпоративного управління сприятиме розкриттю суттєвої інформації щодо сталості, забезпечуватиме врахування відповідних ризиків та можливостей і підтримуватиме довгострокову стійкість компанії.

Важливою особливістю ESG-підходу є також поступовий перехід від виключно моделі, орієнтованої на акціонерів (shareholder-oriented), до ширшої логіки корпоративного управління, орієнтованої на широке коло зацікавлених осіб (stakeholder-oriented). У традиційній моделі ключовою метою корпорації вважалося створення вартості передусім для акціонерів. ESG розширює коло суб'єктів, інтереси яких мають враховуватися під час прийняття корпоративних рішень: працівники, клієнти, постачальники, місцеві громади, кредитори, інвестори, державні органи та суспільство загалом.

Разом із тим інтеграція ESG не означає відмову від фінансових цілей бізнесу. Навпаки, одним із ключових аргументів на користь ESG є припущення, що належне управління суттєвими екологічними, соціальними та управлінськими факторами може підтримувати довгострокову конкурентоспроможність та знижувати ризики. Масштабний метааналіз, проведений в праці[16], що узагальнила результати

---

[15] G20/OECD principles of corporate governance 2023. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

[16] Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 2015, 5(4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

понад 2000 емпіричних досліджень, виявив, що значна частина наукових результатів свідчить про не-негативний, а часто позитивний зв'язок між ESG та фінансовою результативністю.

Водночас важливо враховувати принцип суттєвості (materiality). Не всі ESG-фактори однаково важливі для кожної компанії. Наприклад, для енергетичної компанії критичними можуть бути викиди CO_2, декарбонізація та екологічні ризики, для банку – управління фінансовими ризиками, етика, кібербезпека та відповідальне кредитування, а для технологічної компанії – захист персональних даних, людський капітал та енергоспоживання дата-центрів.

Наступним етапом розвитку ESG стала поява спеціалізованих ESG-метрик, рейтингів та індексів. Інвестори використовують їх для оцінювання нефінансових ризиків, формування інвестиційних портфелів, голосування та взаємодії інвесторів із компаніями. За даними OECD[17], ESG-метрики дедалі ширше використовуються також самими компаніями як інструмент управління сталістю, оцінювання ланцюгів постачання, визначення винагород керівництва та порівняння з конкурентами. ESG-метрики – це кількісні та якісні показники, за допомогою яких оцінюють екологічну (E), соціальну (S) та управлінську (G) результативність компанії (табл. 4.3.1). ESG-рейтинги – це комплексні оцінки компаній, які формуються на основі сукупності екологічни, соціальних та управлінських показників. Якщо ESG-метрики характеризують окремі параметри діяльності компанії — наприклад, обсяг викидів CO_2, частку жінок у раді директорів або кількість випадків корупції, — то ESG-рейтинг агрегує значну кількість таких показників у комплексну оцінку.

[17] G20/OECD principles of corporate governance 2023. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Таблиця 4.3.1

Основні ESG-метрики

Складова	Напрям оцінювання	Приклади ESG-метрик
E – Environ-mental	Викиди парникових газів	Обсяги та інтенсивність викидів CO_2; прямі викиди від джерел, які контролює компанія; непрямі викиди, пов'язані з придбаною енергією
	Енергоспоживання	Загальне споживання енергії; енергоємність; % відновлюваної енергії
	Клімат	Прогрес декарбонізації; кліматичні ризики
	Вода	Обсяг водозабору та споживання; повторне використання води
	Відходи	Загальний обсяг відходів; % переробки; небезпечні відходи
	Циркулярність	Частка переробленої сировини; повторне використання матеріалів
	Біорізноманіття	Вплив на екосистеми; діяльність у чутливих природних зонах
S – Social	Працівники	Чисельність персоналу; плинність кадрів; залученість працівників
	Оплата праці	Гендерний розрив в оплаті праці; співвідношення зарплат керівництва і працівників
	Охорона праці	Кількість травм; смертельні випадки на виробництві
	Навчання	Середня кількість годин навчання на одного працівника
	Права людини	Випадки порушень прав людини; перевірка постачальників щодо дотримання прав людини
	Громади	Соціальні інвестиції; благодійність; вплив на місцеві громади
	Споживачі	Безпека продукції; скарги; захист персональних даних

Продовження таблиці 4.3.1

G – Gover-nance	Рада директорів	Незалежність ради; частка незалежних директорів; різноманітність
	Гендерний баланс	Частка жінок у раді директорів та топ-менеджменті
	Винагорода	Зв'язок винагороди CEO/менеджменту з ESG-KPI
	Бізнес-етика	Кількість етичних порушень; функціонування системи повідомлення про етичні порушення
	Антикорупційна політика	Випадки корупції; антикорупційне навчання персоналу
	Аудит і контроль	Незалежність аудиту; ефективність внутрішнього контролю
	Права акціонерів	Рівність прав голосу; захист міноритарних акціонерів
	Прозорість	Якість ESG-звітності; зовнішнє підтвердження даних

У найпростішому вигляді логіку формування рейтингу можна представити таким чином – «ESG-дані – ESG-метрики – оцінка E, S і G – вагові коефіцієнти – інтегральний ESG-рейтинг – порівняння компаній та інвестиційні рішення».

ESG-рейтинги використовуються інвесторами, банками, фондами, страховими компаніями та іншими учасниками фінансового ринку для оцінювання того, наскільки ефективно компанія управляє суттєвими ризиками й можливостями сталого розвитку. Водночас важливо враховувати, що різні рейтингові системи можуть оцінювати різні аспекти: одні зосереджуються переважно на фінансовій суттєвості ESG-ризиків, інші – на ESG-результативності та впливі компанії на суспільство і довкілля, а деякі поєднують обидва підходи. Саме відмінності у виборі метрик та методологіях є однією з

головних причин розбіжностей між ESG-рейтингами (табл. 4.3.2).

Таблиця 4.3.2

Основні ESG-рейтинги та рейтингові системи

ESG-рейтинг / провайдер	Що переважно оцінюється	Особливості
MSCI ESG Ratings	Управління фінансово значущими ESG-ризиками та можливостями	Галузевий підхід; компанія порівнюється з релевантними конкурентами; рейтингова шкала від лідерів до відстаючих
Morningstar Sustainalytics ESG Risk Ratings	Рівень ESG-ризику компанії	Оцінює, наскільки компанія схильна до суттєвих ESG-ризиків і наскільки ефективно ними управляє
S&P Global ESG Score / CSA	ESG-результативність, ризики, можливості та вплив	Базується на Corporate Sustainability Assessment; враховує галузеву специфіку та принцип подвійної суттєвості
LSEG Sustainability Ratings / ESG data	Управління ризиками й можливостями сталого розвитку та фактичні результати	Використовує кількісні дані й тематичні ESG-показники; актуальна методологія оцінювання – за шкалою 0–5
CDP Scores	Передусім клімат, вода та ліси	Спеціалізована система екологічного оцінювання, особливо важлива для кліматичної результативності

ESG-рейтинги виконують декілька функцій: допомагають порівнювати компанії за ESG-характеристиками, ідентифікувати нефінансові ризики, здійснювати ESG-скринінг інвестиційних портфелів, формувати ESG-індекси та фонди, підтримувати активну взаємодію інвесторів із компаніями та

оцінювати якість управління питаннями сталого розвитку. Ринок таких послуг швидко розвивається під впливом регуляторних вимог та попиту інституційних інвесторів. ESG-рейтингування та ESG-дані сьогодні перетворилися на важливий сегмент інфраструктури ринків капіталу.

Загалом, ESG-рейтинги являють собою комплексні оцінки екологічної, соціальної та управлінської результативності, ризиків, можливостей або впливів компаній, сформовані спеціалізованими провайдерами на основі сукупності ESG-метрик, корпоративної звітності, зовнішніх інформаційних джерел та власних методологій оцінювання. Вони використовуються інвесторами та іншими стейкхолдерами для порівняння компаній, оцінювання нефінансових ризиків і підтримки інвестиційних та управлінських рішень. Водночас відсутність повної методологічної уніфікації призводить до суттєвих розбіжностей між рейтингами різних провайдерів, що зумовлює необхідність їх обережної інтерпретації та використання разом із первинними ESG-метриками[18].

Досить часто компанії вдаються до практики грінвошингу або екологічного відбілювання (greenwashing) – це практика, за якої компанія, організація або бренд створює перебільшене, оманливе чи необґрунтоване враження про екологічність своєї діяльності, продукції або послуг, тоді як реальні екологічні результати не відповідають таким заявам. Наприклад, компанія може активно рекламувати упаковку як «100% екологічну» або заявляти про «вуглецеву

[18] Berg, F., Kölbel, J.F., & Rigobon, R. Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. Review of Finance, 2022, 26(6), 1315–1344. https://doi.org/10.1093/rof/rfac033; Christensen, D.M., Serafeim, G., & Sikochi, A. Why is corporate virtue in the eye of the beholder? The case of ESG ratings. The Accounting Review, 2022, 97(1), 147–175. https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0506

нейтральність», не надаючи достатніх доказів, методики розрахунку чи інформації про значні викиди в інших частинах ланцюга створення вартості. Інший випадок – коли компанія широко рекламує одну невелику «зелену» ініціативу, хоча основна частина її діяльності продовжує створювати значний негативний екологічний вплив.

Типові форми грінвошингу включають: нечіткі твердження («еко», «зелений», «натуральний» без критеріїв); вибіркове розкриття інформації, коли позитивні показники демонструються, а негативні приховуються; використання непідтверджених екологічних маркувань; перебільшення незначних екологічних покращень; необґрунтовані заяви про вуглецеву нейтральність або net zero; а також встановлення далеких кліматичних цілей без конкретного плану їх досягнення.

У контексті ESG проблема грінвошингу особливо важлива, оскільки компанії можуть використовувати ESG-звіти, рейтинги або декларації про сталість переважно для покращення репутації. Саме тому сучасне регулювання рухається від добровільних декларацій до стандартизованих показників, перевірюваних даних та зовнішнього підтвердження інформації про сталість.

Особливо виразно цей процес відбувається у Європейському Союзі. Прийняття Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) стало важливим кроком у переході від традиційної нефінансової звітності до системної звітності про сталість. CSRD разом із European Sustainability Reporting Standards (ESRS) сформувала значно детальнішу систему розкриття інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній.

Однією з ключових концепцій є подвійна суттєвість (double materiality), що передбачає оцінювання сталості у двох напрямах. Перший – *financial materiality*: як кліматичні,

соціальні та інші sustainability-фактори створюють ризики й можливості для фінансового стану та перспектив самої компанії. Другий – *impact materiality*: як діяльність компанії впливає на людей, суспільство та навколишнє середовище. Такий підхід суттєво розширює традиційне розуміння корпоративної звітності.

Станом на 2025–2026 рр. регуляторна модель ESG у ЄС продовжує трансформуватися. Європейські інституції працюють над спрощенням вимог до звітування про нефінансові показники та підвищенням їх пропорційності, намагаючись знайти баланс між прозорістю, порівнянністю ESG-даних та адміністративним навантаженням на бізнес. У 2026 р. обговорення перегляду ESRS зосереджується, зокрема, на скороченні дублювання, підвищенні зрозумілості стандартів і більш практичному застосуванні принципу подвійної суттєвості.

Важливою частиною європейської ESG-архітектури стала також EU Taxonomy, яка створює спільну класифікаційну систему для визначення екологічно сталих видів економічної діяльності. Водночас ESG не слід сприймати як завершений або абсолютно уніфікований стандарт. Зберігаються проблеми розбіжності ESG-рейтингів, складності вимірювання соціального впливу, високих витрат на збір і верифікацію даних тощо. Сучасні регуляторні реформи також демонструють пошук балансу між повнотою розкриття ESG-інформації та необхідністю уникати надмірного адміністративного навантаження.

Таким чином, ESG-критерії поступово перетворюються на один із ключових стандартів сучасного корпоративного управління, оскільки змінюють не лише формат корпоративної звітності, але й саму логіку управлінських рішень. Вони розширюють відповідальність ради директорів, інтегрують нефінансові ризики у корпоративну стратегію,

посилюють підзвітність перед стейкхолдерами та пов'язують довгострокову вартість компанії з її екологічною, соціальною та управлінською результативністю.

4.4. Цифровізація, інновації та зелена трансформація бізнесу

Цифровізація, інновації та зелена трансформація є взаємопов'язаними складовими сучасної моделі сталого розвитку бізнесу. Посилення кліматичних ризиків, дефіцит ресурсів, зміна регуляторних вимог і зростання суспільного запиту на екологічну відповідальність змушують компанії переглядати традиційні бізнес-моделі. Водночас цифрові технології створюють нові можливості для підвищення ресурсоефективності, декарбонізації, прозорості ланцюгів постачання та впровадження циркулярних моделей виробництва і споживання. Поєднання цифрового та зеленого переходів часто визначають як подвійну трансформацію (twin transition), у межах якої цифрові інновації стають одним із ключових інструментів досягнення екологічних цілей[19].

Цифровізація передбачає не лише впровадження окремих інформаційних технологій, а комплексну трансформацію бізнес-процесів, систем управління та взаємодії із зацікавленими сторонами на основі даних.

[19] Vial, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 2019, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003; Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., & Haenlein, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 2021, 122, 889–901.

Використання штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), хмарних технологій, цифрових двійників (digital twins) та блокчейну дає змогу компаніям точніше контролювати використання ресурсів і мінімізувати негативний вплив на довкілля.

Основними напрямами впливу цифровізації на зелену трансформацію бізнесу є[20]:

- оптимізація енергоспоживання – інтелектуальні системи управління дозволяють у режимі реального часу відстежувати споживання електроенергії та виявляти джерела її непродуктивних втрат;
- підвищення ресурсоефективності – цифровий моніторинг допомагає оптимізувати використання сировини, води та інших ресурсів;
- скорочення викидів парникових газів – аналітика даних дає змогу вимірювати вуглецевий слід і визначати найбільш ефективні напрями декарбонізації;
- оптимізація логістики – AI та Big Data використовуються для планування маршрутів, прогнозування попиту та скорочення транспортних витрат і викидів;
- прозорість ланцюгів постачання – цифрові системи забезпечують простежуваність походження сировини та контроль екологічних і соціальних стандартів постачальників;
- автоматизація ESG-звітності – цифрові платформи полегшують збір, обробку та верифікацію нефінансових показників.

[20] Sitnicki, M.W., Iwanowska, B., Kapranov, Y., Klapkiv, J., Dluhopolskyi, O., Panasyuk, V., & Halynskyi, D. Digitalisation and Entrepreneurial Ecosystems as Drivers of Energy Start-Ups: Evidence from Cross-Country Panel Data. Sustainability, 2026, 18(11), 5475. https://doi.org/10.3390/su18115475

Таким чином, цифрові технології створюють інформаційну основу для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень у сфері сталого розвитку

У європейській політиці особливого значення набула концепція «twin transition», яка передбачає одночасний і взаємопідсилюючий розвиток цифрової (digital transition) та зеленої трансформації (green transition). Її основна ідея полягає в тому, що цифрові технології повинні сприяти досягненню кліматичної нейтральності, ресурсоефективності та циркулярності економіки, тоді як екологічні цілі мають визначати напрями технологічних інновацій. При цьому цифрова та зелена трансформації не повинні розглядатися ізольовано. Наприклад, використання штучного інтелекту може оптимізувати енергоспоживання підприємства, IoT – забезпечувати моніторинг ресурсів у реальному часі, цифрові двійники – моделювати більш екологічні виробничі процеси, а блокчейн – підвищувати прозорість ланцюгів постачання.

Важливу роль у переході до сталих бізнес-моделей відіграють екоінновації (eco-innovation) та зелені інновації (green innovation). Вони охоплюють створення або вдосконалення продуктів, технологічних процесів, організаційних практик і бізнес-моделей, які забезпечують зменшення негативного впливу на довкілля.

Залежно від об’єкта трансформації можна виділити кілька типів зелених інновацій:

1. Продуктові – створення товарів із меншим екологічним впливом (наприклад, електромобілі, біорозкладна упаковка, енергоефективна техніка).

2. Процесні – екологізація виробничих процесів (наприклад, енергоефективні технології, автоматизація, повторне використання води).

3. Організаційні – зміни в управлінні компанією (наприклад, ESG-менеджмент, екологічний аудит, зелені закупівлі).

4. Маркетингові – просування сталого споживання (наприклад, есо-маркування).

5. Бізнес-модельні – перехід до нових моделей створення цінності (наприклад, економіка спільного споживання, циркулярні бізнес-моделі).

6. Цифрово-зелені – поєднання цифрових технологій з екологічними рішеннями (наприклад, цифрові двійники, AI-оптимізація енергоспоживання, інтелектуальні електромережі).

Особливо важливими є інновації бізнес-моделей. Якщо традиційна лінійна модель базується на принципі «взяти – виробити – використати – викинути» (take–make–dispose), то циркулярна модель передбачає продовження життєвого циклу продукції, повторне використання, ремонт, відновлення та переробку матеріалів.

Цифровізація значно розширює можливості впровадження принципів циркулярної економіки[21]. Завдяки цифровому відстеженню продуктів компанії можуть отримувати інформацію про склад матеріалів, історію використання, можливості ремонту та повторної переробки.

Важливим інструментом у цьому контексті стає Digital Product Passport (цифровий паспорт продукту), який містить інформацію про походження матеріалів, характеристики продукції, екологічний слід, ремонтопридатність і можливості переробки. Такий підхід сприяє переходу від продажу продукту як одноразового товару до управління його повним життєвим циклом.

---

[21] Зварич І.Я. Глобальна циркулярна економіка: «економіка ковбоїв» vs «економіка космічного корабля»: Моногр. –Тернопіль: ТНЕУ, 2019. –337 с.

Цифрові платформи також створюють умови для розвитку моделей економіки спільного споживання (sharing economy), повторної торгівлі (resale), ремонту та промислового симбіозу, коли відходи одного підприємства стають ресурсами для іншого.

В табл. 4.4.1 наведені ключові цифрові технології зеленої трансформації.

Таблиця 4.4.1

Ключові цифрові технології зеленої трансформації

Технологія	Потенціал для сталого бізнесу
Artificial Intelligence (AI)	Прогнозування енергоспоживання, оптимізація виробництва, кліматичне моделювання
Internet of Things (IoT)	Моніторинг ресурсів, викидів та обладнання в реальному часі
Big Data Analytics	Аналіз ESG-показників, оцінювання екологічних ризиків
Digital Twins	Моделювання виробничих процесів і сценаріїв декарбонізації
Blockchain	Простежуваність ланцюгів постачання та походження сировини
Cloud Computing	Масштабування цифрових сервісів та оптимізація IT-інфраструктури
Smart Grids	Інтеграція відновлюваної енергетики та управління попитом
Digital Product Passports	Підтримка циркулярності та прозорості життєвого циклу продукції

Зелена трансформація означає більш фундаментальні зміни, ніж просте впровадження окремих природоохоронних заходів. Вона передбачає інтеграцію екологічних критеріїв у стратегію, інвестиційні рішення, операційну діяльність, інноваційну політику та корпоративне управління. Основними напрямами такої трансформації є декарбонізація; перехід на відновлювані джерела енергії; підвищення енерго- та ресурсоефективності; екодизайн продукції; скорочення

відходів; розвиток циркулярних ланцюгів створення вартості; зелені закупівлі; декарбонізація ланцюгів постачання; інвестиції в чисті технології.

Цифрово-зелена трансформація може створювати не лише екологічний, а й безпосередній економічний ефект. Скорочення енергоспоживання та матеріаломісткості зменшує операційні витрати; автоматизація підвищує продуктивність; ESG-прозорість покращує доступ до капіталу; екологічні інновації відкривають нові ринки.

Важливою стає концепція зеленої конкурентоспроможності (green competitiveness). Компанії, які раніше адаптуються до низьковуглецевої економіки, можуть отримати переваги завдяки нижчим витратам, технологічному лідерству, кращій репутації та відповідності майбутнім регуляторним вимогам.

Водночас цифровізацію не слід автоматично ототожнювати зі сталим розвитком. Цифрові технології самі створюють значне екологічне навантаження через енергоспоживання дата-центрів, розвиток AI, виробництво електронного обладнання, використання критичної сировини та накопичення електронних відходів. Існує також ефект відскоку (rebound effect) – підвищення ефективності технології знижує вартість її використання, що може стимулювати зростання загального споживання і частково нівелювати екологічний ефект. Тому реальна подвійна трансформація має оцінювати не лише те, наскільки цифровою стала компанія, а й те, чи забезпечила цифровізація вимірюване скорочення абсолютного екологічного навантаження.

Для оцінювання результативності можуть використовуватися такі групи показників:

- екологічні (викиди CO_2, енергоспоживання, частка відновлювальних джерел енергії тощо);

- інноваційні (частка витрат на R&D, кількість зелених патентів, частка доходів від екологічних продуктів тощо);
- цифрові (рівень автоматизації, використання AI/IoT, частка цифровізованих бізнес-процесів тощо);
- циркулярні (частка вторинної сировини, рівень переробки, тривалість життєвого циклу продукції тощо);
- економічні (економія ресурсів, ROI зелених інвестицій, доходи від продажу неологічних продуктів тощо).

Особливо важливим є використання абсолютних показників разом з інтенсивністю. Наприклад, скорочення CO_2 на одиницю продукції є позитивним результатом, однак якщо виробництво швидко зростає, загальний обсяг викидів компанії може одночасно збільшуватися.

Отже, цифровізація, інновації та зелена трансформація формують єдину систему модернізації сучасного бізнесу. Цифрові технології забезпечують дані, моніторинг та оптимізацію; інновації перетворюють ці можливості на нові продукти, процеси й бізнес-моделі; зелена трансформація визначає стратегічну мету – скорочення екологічного навантаження та перехід до низьковуглецевої і циркулярної економіки.

ПРАКТИКУМ

Відкрита дискусія:

1. Розкрийте сутність концепції сталого менеджменту та поясніть, чим вона відрізняється від традиційної моделі управління, орієнтованої переважно на максимізацію прибутку.

2. Яку роль відіграють Цілі сталого розвитку ООН у формуванні стратегій держави та бізнесу? Наведіть приклади взаємозв'язків і можливих суперечностей між окремими ЦСР.

3. Охарактеризуйте концепцію Triple Bottom Line. Як взаємодіють її економічна (Profit), соціальна (People) та екологічна (Planet) складові?

4. Назвіть і поясніть основні принципи сталого менеджменту. Як їх інтеграція може впливати на довгострокову конкурентоспроможність організації?

5. У чому полягає відмінність між CSR та ESG? Чому ESG дедалі частіше розглядається як складова стратегічного та корпоративного управління, а не лише як прояв соціальної відповідальності бізнесу?

6. Охарактеризуйте екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G) компоненти ESG. Які ключові метрики можуть використовуватися для оцінювання кожного з них?

7. Що таке ESG-рейтинги та для яких цілей вони використовуються? Чому оцінки однієї компанії різними ESG-рейтинговими агентствами можуть суттєво відрізнятися?

8. Що таке грінвошинг? Назвіть його основні форми та поясніть, за допомогою яких механізмів можна зменшити ризик екологічного відбілювання корпоративної діяльності.

9. Поясніть сутність концепції подвійної трансформації (twin transition). Яку роль AI, IoT, Big Data, цифрові двійники та інші цифрові технології можуть відігравати у зеленій трансформації бізнесу?

10. Які інституційні бар'єри стримують розвиток сталого менеджменту в Україні? Поясніть роль якості державного управління, боротьби з корупцією, цифровізації, децентралізації та європейської інтеграції у забезпеченні сталої післявоєнної відбудови України.

Тестові завдання:

1. Які три складові лежать в основі концепції Triple Bottom Line?

а) Productivity, Performance, Profit

б) People, Planet, Profit

в) Policy, People, Partnership

г) Planet, Policy, Productivity

2. Яка Ціль сталого розвитку ООН відіграє особливу роль у забезпеченні співпраці держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних організацій?

а) ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання»

б) ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво»

в) ЦСР 16 «Мир, справедливість та сильні інститути»

г) ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку»

3. Що означає поняття декаплінг у контексті сталого розвитку?

а) Відмову від економічного зростання заради охорони довкілля

б) Перенесення екологічно небезпечного виробництва в інші країни

в) Роз'єднання економічного зростання та зростання споживання ресурсів і викидів

г) Відокремлення ESG-стратегії від загальної стратегії компанії

4. Який із наведених показників належить до компонента Governance у системі ESG?

а) Обсяг викидів CO_2

б) Частка відновлюваної енергії

в) Кількість виробничих травм

г) Незалежність ради директорів

5. У чому полягає принцип подвійної суттєвості (double materiality)?

а) У паралельному використанні двох ESG-рейтингів

б) У порівнянні фінансової та нефінансової звітності

в) В оцінюванні як впливу факторів сталості на компанію, так і впливу діяльності компанії на суспільство та довкілля

г) У поділі ESG-показників на внутрішні та зовнішні

6. Що найточніше характеризує грінвошинг?

а) Перехід підприємства на використання відновлюваної енергії

б) Впровадження системи екологічного менеджменту

в) Скорочення викидів парникових газів шляхом технологічної модернізації

г) Створення перебільшеного або оманливого уявлення про екологічність діяльності чи продукції компанії

7. Яке твердження найточніше розкриває концепцію подвійної трансформації?

а) Одночасне реформування державного та корпоративного секторів

б) Поєднання соціальної та економічної політики

в) Взаємопов'язаний розвиток цифрової та зеленої трансформації

г) Одночасне застосування CSR та ESG

8. Який приклад найкраще характеризує цифрово-зелену інновацію?

а) Проведення благодійної кампанії компанією

б) Випуск традиційного товару в новій упаковці

в) Збільшення рекламного бюджету екологічного бренду

г) Використання штучного інтелекту для оптимізації енергоспоживання підприємства

9. У чому полягає ключова відмінність ESG-рейтингу від окремих ESG-метрик?

а) ESG-рейтинг оцінює виключно екологічні показники

б) ESG-метрики використовуються лише державними органами

в) ESG-рейтинг агрегує сукупність екологічних, соціальних та управлінських показників у комплексну оцінку

г) ESG-рейтинг не враховує галузевої специфіки компанії

10. Чому якість державного управління є важливою передумовою сталого менеджменту?

а) Тому що держава повинна безпосередньо управляти всіма підприємствами

б) Тому що сталий розвиток залежить виключно від бюджетного фінансування

в) Тому що державне регулювання може повністю замінити корпоративні ESG-стратегії

г) Тому що якісні інститути забезпечують передбачуваність правил, верховенство права, прозорість, ефективне використання ресурсів та стимули для довгострокових сталих інвестицій

Практичний кейс
«GreenTech Factory: інвестувати, трансформуватися чи залишити все як є?»

Опис ситуації

Компанія GreenTech Factory – умовний середній виробник побутового електричного обладнання, який працює в Україні та експортує 45% продукції до країн ЄС. Керівництво компанії планує розширити експорт, однак великі європейські партнери почали вимагати інформацію про вуглецевий слід продукції, походження сировини, використання відновлюваної енергії, умови праці та можливість переробки продукції після завершення її життєвого циклу. Ключові показники діяльності компанії GreenTech Factory наведені в таблиці 1. У 2027 р. компанія може інвестувати не більше €2 млн у сталу трансформацію.

Таблиця 1

Показники діяльності компанії GreenTech Factory

Показник	Поточний стан
Річне споживання електроенергії	10 000 МВт·год
Частка відновлюваної енергії	15%
Викиди CO_2	5 000 т/рік
Витрати на електроенергію	€1,5 млн/рік
Відходи виробництва	1 200 т/рік
Частка відходів, що переробляються	35%
Частка вторинної сировини	10%
Плинність персоналу	18%
Частка жінок серед топ-менеджменту	22%
Постачальники з ESG-аудитом	20%
Частка продукції з можливістю повторного використання	15%

Рада директорів розглядає чотири проєкти, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Інвестиційні альтернативи

Проєкти	Інвестиції	Очікуваний економічний ефект	ESG / сталий ефект
Проект A. AI + IoT Smart Factory	€0,8 млн	–15% енергоспоживання; економія €225 тис./рік	–12% CO_2; цифровий ESG-моніторинг
Проект B. Solar Energy	€1,2 млн	економія €250 тис./рік	частка renewable energy зростає з 15% до 45%; –25% CO_2
Прокт C. Circular Product Program	€0,9 млн	додатковий дохід €180 тис./рік	переробка відходів зростає до 75%; вторинна сировина – до 35%
Проект D. ESG & Human Capital Program	€0,6 млн	прямий фінансовий ефект складно оцінити	плинність кадрів знижується до 12%; ESG-аудит 80% постачальників; покращення управління

Бюджет становить лише €2 млн, тому реалізувати всі проєкти неможливо.

Завдання:

Студенти виступають у ролі Sustainability Committee ради директорів. Їм необхідно підготувати рішення щодо стратегії трансформації GreenTech Factory на наступні три роки.

1. Визначте, які Цілі сталого розвитку ООН найбільше пов’язані з діяльністю компанії. Оберіть 5-7 ЦСР і поясніть зв’язок. Особливу увагу варто звернути на ЦСР 7, 8, 9, 12 і 13 та можливі синергії між ними.

2. Проведіть аналіз компанії за моделлю Triple Bottom Line – People, Planet, Profit. Визначте щонайменше по три проблеми або можливості для кожної складової.

3. Сформуйте ESG-dashboard компанії: оберіть 3-5 ключових метрик для Environmental, Social та Governance. Визначте їх базове значення та ціль на три роки. Наприклад: CO_2, renewable energy, recycling rate, employee turnover, ESG-audited suppliers.

4. Оберіть оптимальну комбінацію інвестиційних проєктів, не перевищуючи бюджет у €2 млн. Обґрунтуйте рішення не лише фінансовою віддачею, а й ESG-ефектом.

5. Визначте, які цифрові технології можуть забезпечити twin transition компанії: AI, IoT, Big Data Analytics, Digital Twins, Blockchain, Digital Product Passports. Поясніть, яку конкретну проблему вирішує кожна обрана технологія.

6. Запропонуйте одну циркулярну бізнес-модель. Наприклад: ремонт замість заміни продукції; повернення старої техніки; повторне використання компонентів тощо.

7. Маркетинговий директор пропонує після встановлення сонячних панелей розмістити на продукції напис: «100% Green Product – Climate Friendly». Чи можна використовувати таке твердження, якщо лише 45% електроенергії буде відновлюваною, а непрямі викиди компанія взагалі не вимірює? Запропонуйте коректніший варіант комунікації.

8. Найбільший європейський покупець, який забезпечує 25% експорту компанії, повідомив, що через два роки працюватиме лише з постачальниками, які: вимірюють carbon footprint продукції; мають простежуваний ланцюг постачання; використовують не менше 50% відновлювальної енергії; забезпечують можливість ремонту або повернення продукції після використання. Чи змінюєте ви свою інвестиційну стратегію?

Розділ 5

НАЦІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАЛОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Інституційні бар'єри та якість державного управління

У контексті України сталий менеджмент не може розглядатися виключно як сукупність екологічних або соціально відповідальних практик бізнесу. Його результативність значною мірою визначається якістю інституційного середовища, спроможністю держави формувати передбачувані «правила гри», забезпечувати верховенство права, координувати довгострокову політику, контролювати використання публічних ресурсів та створювати стимули для відповідальної поведінки бізнесу. Саме тому інституційна складова фактично утворює «каркас» сталого розвитку – навіть технологічно прогресивні екологічні рішення та значні інвестиції можуть не забезпечити очікуваного ефекту за умов слабкого управління.

Для України ця проблема має особливе значення через одночасний вплив кількох трансформаційних процесів: повномасштабної війни, післявоєнної відбудови, європейської інтеграції, децентралізації, цифровізації державного сектору та необхідності переходу до кліматично нейтральної моделі економіки. У 2026 р. у Звіті OECD Public Governance Review of Ukraine[1] українське державне управління було охарактеризоване як таке, що продемонструвало значну інституційну стійкість в умовах війни, однак потребує подальшого посилення стратегічного планування, координації, участі громадян, спроможності державної служби та ефективного використання цифрових технологій.

[1] Organisation for Economic Co-operation and Development. Public governance review of Ukraine. OECD Publishing, 2026. https://doi.org/10.1787/7810f059-en

Інституційні бар'єри сталого менеджменту охоплюють:

1. Інституційну фрагментарність та недостатню координацію публічної політики. Одним із системних бар'єрів є розподіл відповідальності за сталий розвиток між великою кількістю центральних і місцевих органів влади. Екологічна, енергетична, соціальна, промислова, інвестиційна та регіональна політики нерідко формуються в межах різних управлінських вертикалей. У результаті виникає ризик неузгодженості цілей, наприклад, короткострокове стимулювання економічного відновлення може суперечити довгостроковим цілям декарбонізації або охорони довкілля. Для сталого менеджменту це означає необхідність переходу від секторального управління до принципу «policy coherence for sustainable development», коли економічні, соціальні та екологічні наслідки враховуються при прийнятті рішень у всіх сферах державної політики.

2. Розрив між формальними інститутами та практикою їх реалізації. Україна має значну кількість стратегій, законів, програм та планів, які формально відповідають європейським принципам сталого розвитку. Проблемою часто залишається не відсутність нормативного регулювання, а його імплементаційний розрив (implementation gap) – розрив між ухваленням правил та їх фактичним виконанням[2]. Цей бар'єр проявляється через недостатню інституційну спроможність окремих органів влади, нестачу кваліфікованих кадрів, нестабільність управлінських структур, недостатню координацію та слабкість систем моніторингу результативності політики. Для довгострокового розвитку

[2] De Robbio, A. The persistent implementation gap: a critical policy analysis of institutional barriers in the EU orphan works regime. Digital Library Perspectives, 2026, 42(2), 322–350. https://doi.org/10.1108/DLP-06-2025-0085

Україні необхідна професійна, компетентна та стійка державна служба, зокрема через розвиток необхідних компетентностей і вдосконалення HR-практик.

3. Корупційні ризики та недостатню якість контролю. Корупція є особливо небезпечною для сталого менеджменту, оскільки спотворює розподіл ресурсів, знижує ефективність державних інвестицій, створює нерівні умови конкуренції та послаблює довіру до державних інститутів[3]. Водночас ситуацію не слід оцінювати лише негативно. У Звіті OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine[4] відзначається формування в Україні розвиненої антикорупційної та інституційної архітектури. Також вказується на суттєве зменшення досвіду побутової корупції – частка громадян, які повідомляли про такий досвід, скоротилася з понад 70% у 2015 р. до 15% у 2024 р. Водночас залишаються актуальними проблеми інтеграції управління корупційними ризиками із системами внутрішнього контролю та необхідність посилення внутрішнього аудиту, особливо на місцевому рівні. Для сталого менеджменту критично важливими стають: прозорість державних закупівель та інвестицій; незалежність антикорупційних інституцій; ефективний внутрішній і зовнішній аудит; управління конфліктами інтересів; відкритість даних; захист викривачів (*whistleblowers*); громадський контроль за відбудовою.

4. Короткостроковість управлінських рішень. Сталий розвиток потребує горизонту планування на 10–30 років, тоді

[3] Dluhopolskyi, O., Ivashuk, Y., & Myronenko, O. Aggregated corruption ratings: Assessment of positions using the case of Ukrainian economy. Journal of European Economy, 2024, 23(4), 539–559. https://doi.org/10.35774/jee2024.04.539

[4] Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD integrity and anti-corruption review of Ukraine. OECD Publishing, 2025. https://doi.org/10.1787/7dbe965b-en

як державне управління часто орієнтоване на короткі політичні, бюджетні або кризові цикли. В умовах війни цей конфлікт ще більше загострюється – держава змушена одночасно вирішувати нагальні завдання безпеки та формувати довгострокову модель «зеленої» і стійкої відбудови. Тому важливим принципом має стати «*Build Back Better / Build Back Greener*» – відбудова не повинна означати просте відновлення довоєнної інфраструктури, оскільки нові об'єкти мають відповідати вищим стандартам енергоефективності, кліматичної стійкості, доступності, цифровізації та екологічної безпеки.

5. Нерівномірну інституційну спроможність територіальних громад. Децентралізація стала однією з найбільш значущих інституційних реформ України, посиливши роль територіальних громад у місцевому розвитку[5]. Водночас громади істотно відрізняються за фінансовими ресурсами, кадровим потенціалом, цифровими можливостями та спроможністю готувати інвестиційні проєкти. Це створює ризик територіальної нерівності сталого розвитку: сильні громади швидше залучають гранти та інвестиції, впроваджують енергоефективність, відновлювану енергетику, сучасне поводження з відходами й цифрові послуги, тоді як слабші території можуть відставати. Тому децентралізація має супроводжуватися розвитком місцевої адміністративної спроможності та ефективними механізмами багаторівневого управління (*multi-level governance*).

6. Недостатню інтеграцію ESG-принципів у публічне управління. ESG часто асоціюється передусім із приватними компаніями, однак держава також повинна діяти відповідно

[5] Круглашов, А., & Бурега, В. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління, 2021, 9(2), 68-76. https://doi.org/10.15421/152120

до аналогічної логіки. Це передбачає екологічну відповідальність державних установ і підприємств, соціальну інклюзивність та справедливість, прозорість, підзвітність і доброчесність управління. Особливе значення має корпоративне управління державними підприємствами. Політичний вплив, непрозоре призначення менеджменту, недостатня незалежність наглядових рад або нечіткі нефінансові цілі можуть створювати суттєві ризики для сталого розвитку.

За високої якості державного управління компаніям легше здійснювати довгострокові «зелені» інвестиції, оскільки вони мають більшу впевненість у стабільності законодавства, захисті прав власності, справедливій конкуренції та передбачуваності регуляторної політики. Натомість інституційна невизначеність підвищує ризики та вартість капіталу, стимулюючи бізнес орієнтуватися на короткострокову прибутковість. Цей зв'язок систематизований в табл. 5.1.1.

Таблиця 5.1.1

Чинники впливу на сталий менеджмент

Інституційний чинник	Вплив на сталий менеджмент
Верховенство права	Захист інвестицій у зелені технології та довгострокові проєкти
Контроль корупції	Ефективніше використання ресурсів та чесна конкуренція
Якість регулювання	Передбачувані екологічні й ESG-вимоги
Ефективність уряду	Реалізація стратегій сталого розвитку
Підзвітність	Залучення громадян і стейкхолдерів
Децентралізація	Адаптація сталих рішень до місцевих потреб
Цифровізація	Прозорість, відкриті дані та зменшення трансакційних витрат
Професійна державна служба	Інституційна пам'ять і якісна реалізація реформ
Незалежний аудит і контроль	Зниження корупційних та управлінських ризиків

Водночас Україна демонструє цікавий феномен «інституційної стійкості під тиском». Повномасштабна війна не призвела до руйнування системи публічного управління – держава зберегла базову функціональність, цифрові сервіси, бюджетну систему та спроможність проводити реформи. Особливо важливою конкурентною перевагою стала цифровізація державного управління[6]. Цифрові державні послуги, відкриті дані, електронні закупівлі та реєстри можуть знижувати адміністративні витрати, обмежувати можливості для корупції та створювати інформаційну основу для моніторингу сталого розвитку. Наступним етапом стає використання штучного інтелекту в державному секторі, однак воно потребує одночасного створення механізмів етичного контролю, прозорості алгоритмів, захисту персональних даних та відповідальності за автоматизовані рішення.

Особливе значення для України має процес вступу до ЄС, який перетворює якість державного управління із внутрішньої проблеми на формалізовану умову європейської інтеграції. У 2025 р. Україна затвердила дорожні карти щодо верховенства права, реформи державного управління та функціонування демократичних інституцій[7]. Європейська Комісія позитивно оцінила ці документи, водночас наголосивши на необхідності прискорення фундаментальних реформ, передусім у сфері верховенства права.

Таким чином, євроінтеграція створює потужний механізм зовнішнього закріплення реформ (external

[6] Гайдамашко, О. Україна посіла 5 місце за рівнем цифрових державних послуг серед усіх країн світу. 24 Канал, 2026. https://24tv.ua/tech/ukrayina-top-5-krayin-svitu-za-tsifrovimi-derzhavnimi-poslugami_n2994945

[7] Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD integrity and anti-corruption review of Ukraine. OECD Publishing, 2025. https://doi.org/10.1787/7dbe965b-en

institutional anchoring). Доступ до європейських фондів, інвестицій та фінансування відбудови дедалі більше залежатиме не лише від формального ухвалення законодавства, а й від фактичної якості його імплементації, прозорості використання ресурсів, незалежності контролюючих інституцій та здатності держави демонструвати вимірювані результати.

5.2. Енергетична залежність, ресурсні обмеження та екологічні ризики

Енергетична залежність, дефіцит природних ресурсів та зростання екологічних ризиків належать до ключових зовнішніх викликів сучасного сталого менеджменту. Для бізнесу вони безпосередньо впливають на собівартість продукції, стабільність ланцюгів постачання, інвестиційні рішення та конкурентоспроможність. Для держави ці фактори визначають рівень енергетичної й економічної безпеки, стійкість критичної інфраструктури та можливості довгострокового розвитку. Особливо гостро взаємозв'язок між енергетикою, ресурсами та екологією проявився після глобальних енергетичних криз, пандемії COVID-19 та повномасштабної російської агресії проти України[8].

Ці проблеми доцільно розглядати як єдину систему взаємопов'язаних ризиків «Енергетична залежність – цінові та геополітичні ризики – зростання витрат – пошук альтернативних джерел енергії – зростання попиту на

[8] Регіональна безпека в умовах війни [Електронний ресурс]: кол. моногр. / За ред. Лизун М.В., Ліщинського І.О. –Тернопіль: Осадца Ю.В., 2025. –322 с. https://dspace.wunu.edu.ua/items/4e2a54d7-d757-4481-8c0d-3d72940edb76

критичні ресурси – нові ресурсні та екологічні ризики». Таким чином, сам по собі перехід від викопного палива до низьковуглецевої економіки не усуває проблему залежності, а частково змінює її характер – залежність від нафти, природного газу та вугілля поступово доповнюється залежністю від критичних мінералів, технологій, акумуляторів, напівпровідників і глобальних ланцюгів постачання.

Енергетична залежність характеризує ситуацію, коли країна або компанія значною мірою залежить від зовнішніх джерел енергії, імпортованого палива чи обмеженої кількості постачальників[9]. Висока залежність робить економіку вразливою до геополітичних конфліктів, торговельних обмежень, цінових шоків, порушення логістики та фізичного припинення постачання.

Європейський досвід після 2022 р. продемонстрував, що енергетична залежність є не лише економічною, а й геополітичною проблемою. Залежність багатьох європейських країн від російських енергоресурсів створила значні ризики для енергетичної безпеки та змусила ЄС прискорити диверсифікацію постачання, розвиток відновлюваної енергетики, енергоефективності та електрифікації.

Для бізнесу енергетична залежність породжує кілька типів ризиків:

- ціновий ризик – зростання або нестабільність цін на електроенергію та паливо;
- ризик постачання – фізичний дефіцит енергії або перебої у постачанні;

[9] Maznyk, L., Dvulit, Z., Wołowiec, T., Horbal, N., & Dluhopolskyi, O. Energy Resilience and Sustainability Under War: Attacks on Ukraine's Critical Infrastructure and Spillover Risks for Europe. Sustainability, 2026, 18(12), 6044. https://doi.org/10.3390/su18126044

- геополітичний ризик – залежність від політично нестабільних чи недружніх країн;
- регуляторний ризик – зміна податків на вуглець, екологічних стандартів та вимог до викидів;
- технологічний ризик – необхідність швидкої заміни застарілих енергоємних технологій;
- ризик знецінення активів – знецінення активів, пов'язаних із викопним паливом, через декарбонізацію економіки.

Саме тому в межах сталого менеджменту енергія перестає розглядатися лише як операційний ресурс. Енергетична стратегія стає частиною стратегічного управління ризиками. Компанії інвестують у власну генерацію, сонячні та вітрові установки, системи накопичення енергії, енергоефективність, електрифікацію технологічних процесів і системи цифрового енергоменеджменту.

Для України проблема має додатковий вимір. Масовані атаки Росії на електростанції, підстанції, мережі та іншу критичну інфраструктуру продемонстрували, що централізована енергетична система може бути надзвичайно вразливою в умовах війни. Тому одним із напрямів сталого відновлення має стати розвиток децентралізованої енергетики – локальної відновлюваної генерації, мікромереж (*microgrids*), систем накопичення енергії, когенерації та локальних енергетичних спільнот.

Другою фундаментальною проблемою є обмеженість природних ресурсів. Традиційна модель економічного розвитку тривалий час ґрунтувалася на лінійному принципі «видобути – виробити – використати – викинути». Така модель створює постійне зростання попиту на первинну сировину та одночасно генерує значні обсяги відходів. В умовах зростання населення, урбанізації та підвищення рівня

споживання ресурсні обмеження дедалі більше впливають на економічну безпеку.

Особливого значення набувають критичні сировинні матеріали (critical raw materials) – літій, кобальт, нікель, графіт, рідкісноземельні елементи та інші ресурси, необхідні для акумуляторів, електромобілів, вітрових турбін, сонячних панелей, цифрової техніки та оборонних технологій.

У цьому полягає один із парадоксів зеленого переходу – декарбонізація зменшує залежність від викопного палива, але одночасно збільшує потребу в критичних мінеральних ресурсах. Наприклад, масове поширення електромобілів скорочує використання нафтопродуктів, однак збільшує попит на літій, нікель, кобальт і графіт для виробництва акумуляторів. Вітрова та сонячна енергетика також потребують значних обсягів металів і мінералів. Тому сталий менеджмент повинен враховувати не лише вуглецевий слід (carbon footprint), а й ширший ресурсний слід (resource footprint) продукції протягом її життєвого циклу. Відповіддю на ресурсні обмеження є перехід до циркулярної економіки, у якій економічна цінність матеріалів зберігається якомога довше. Для бізнесу це означає перехід від продажу максимальної кількості одноразових товарів до нових моделей створення вартості – ремонтопридатної продукції, повторного використання, сервісних моделей, промислового симбіозу та замкнених матеріальних циклів.

Окремим видом ресурсного обмеження є дефіцит води, яка необхідна для сільського господарства, енергетики, харчової промисловості, металургії, хімічного виробництва, текстильної галузі та виробництва напівпровідників. Для компаній водний ризик може проявлятися як фізична нестача води, погіршення її якості, зростання тарифів, регуляторні обмеження або конфлікти між промисловістю та місцевими громадами щодо доступу до водних ресурсів.

Тому сучасний сталий менеджмент включає поняття відповідального управління водними ресурсами (water stewardship), що передбачає скорочення водоспоживання, повторне використання води, очищення стічних вод та оцінювання водних ризиків у всьому ланцюгу постачання. Для України проблема водних ресурсів особливо загострилася внаслідок війни, руйнування гідротехнічної інфраструктури, забруднення територій та знищення Каховської ГЕС[10]. Це демонструє, що водна безпека одночасно є екологічною, економічною, соціальною та безпековою проблемою.

Екологічні ризики дедалі більше переходять із категорії зовнішніх природоохоронних проблем у категорію фінансових і стратегічних ризиків бізнесу. Їх можна поділити на кілька груп, наведених в табл. 5.2.1.

Особливо важливим є розмежування фізичних ризиків і ризиків переходу (transition risks). Фізичні кліматичні ризики виникають безпосередньо внаслідок зміни клімату, наприклад, екстремальні температури, посухи, повені, пожежі, підвищення рівня моря. Вони можуть пошкоджувати інфраструктуру, скорочувати продуктивність праці та порушувати ланцюги постачання. Ризики переходу виникають унаслідок самої трансформації до низьковуглецевої економіки, наприклад, введення вуглецевих податків, систем торгівлі квотами, нових екологічних стандартів, зміни поведінки споживачів та появи нових технологій. Тому компанія може опинитися у своєрідній подвійній зоні ризику – якщо вона не здійснює зеленої трансформації, то зростають

[10] UWEC Work Group. Два роки після руйнування Каховської ГЕС: екологічні наслідки та необхідність прийняття стратегічних рішень. Ukraine War Environmental Consequences Work Group, 2025. https://uwecworkgroup.info/uk/two-years-after-the-kakhovka-hydropower-plants-destruction-environmental-consequences-and-the-need-for-strategic-decisions/

кліматичні та регуляторні ризики; якщо трансформація відбувається надто швидко й без належного планування, то виникають значні інвестиційні, технологічні та соціальні витрати.

Таблиця 5.2.1

Групи ризиків

Група ризиків	Приклади	Потенційний вплив на бізнес
Кліматичні фізичні	повені, посухи, пожежі, хвилі спеки	руйнування активів, перебої виробництва
Ресурсні	дефіцит води, сировини, критичних мінералів	зростання собівартості
Екологічні	забруднення, деградація ґрунтів, втрата біорізноманіття	штрафи, компенсації, репутаційні втрати
Перехідні	декарбонізація, нові стандарти	необхідність модернізації
Регуляторні	жорсткіші екологічні вимоги	додаткові витрати на дотримання нормативних вимог (compliance)
Репутаційні	грінвошинг, екологічні скандали	втрата клієнтів та інвесторів
Ланцюги постачання	дефіцит ресурсів, кліматичні катастрофи	перебої постачання
Технологічні	швидке застарівання «брудних» технологій	знецінення активів

Однією з головних помилок управління є розгляд проблем енергетики, ресурсів та екологічних ризиків окремо. Наприклад, виробництво електромобілів сприяє декарбонізації транспорту, але збільшує попит на літій та інші мінерали. Видобуток цих ресурсів може потребувати значних обсягів води та спричиняти деградацію екосистем. Виробництво акумуляторів є енергоємним, а після

завершення їхнього життєвого циклу виникає проблема переробки.

Для бізнесу ефективна модель може базуватися на принципах:

1) Avoid – уникати надмірного використання ресурсів;

2) Reduce – підвищувати енерго- та ресурсоефективність;

3) Substitute – замінювати дефіцитні та екологічно небезпечні ресурси;

4) Circularize – повертати матеріали у виробничий цикл;

5) Diversify – диверсифікувати джерела енергії та постачальників;

6) Adapt – адаптувати активи й бізнес-моделі до кліматичних змін.

У практичному вимірі це передбачає енергетичний та ресурсний аудит, визначення критичних залежностей у ланцюгах постачання, сценарний аналіз цінових і кліматичних шоків, розвиток власної генерації, укладання довгострокових контрактів на відновлювану енергію, повторне використання матеріалів, створення стратегічних запасів та диверсифікацію постачальників.

Для України взаємозв’язок енергетичної, ресурсної та екологічної безпеки має стратегічне значення. Післявоєнне відновлення створює можливість не просто відбудувати стару інфраструктуру, а перейти до більш децентралізованої, енергоефективної та ресурсоефективної моделі економіки. Пріоритетними напрямами можуть стати розвиток розподіленої генерації та відновлюваної енергетики; систем накопичення енергії; інтеграція з європейським енергетичним ринком; модернізація електромереж; термомодернізація будівель; розвиток циркулярної економіки; переробка відходів руйнувань; відповідальне використання критичних мінеральних ресурсів; відновлення водної інфраструктури та екосистем.

При цьому наявність в Україні значних запасів окремих критичних мінералів може створити нові економічні можливості, але водночас породжує ризик «ресурсної пастки». Експорт необробленої сировини створює значно меншу додану вартість, ніж розвиток повних виробничих ланцюгів – від відповідального видобутку та переробки до виробництва компонентів, акумуляторів і високотехнологічної продукції. Отже, енергетична незалежність не повинна означати лише заміну одного постачальника іншим, а зелена трансформація – просту заміну викопного палива відновлюваною енергією. Сталий менеджмент передбачає системний перехід від моделі «дешеві ресурси – масове споживання – великі відходи» до моделі «енергоефективність – диверсифікація – циркулярність – декарбонізація – стійкість».

5.3. Дефіцит інвестицій і фінансових механізмів зеленої модернізації

Одним із ключових бар'єрів переходу України до моделі сталого розвитку є значний дефіцит довгострокових інвестицій та недостатня розвиненість фінансових механізмів зеленої модернізації. Перехід до низьковуглецевої економіки потребує масштабного оновлення енергетики, промисловості, житлового фонду, транспорту та комунальної інфраструктури. Йдеться не лише про заміну застарілого обладнання, а про структурну трансформацію економіки – розвиток відновлюваної енергетики й систем накопичення енергії, децентралізацію генерації, термомодернізацію будівель,

електрифікацію транспорту, впровадження чистих виробничих технологій та принципів циркулярної економіки[11].

Для України ця проблема особливо гостра через поєднання високої капіталомісткості зеленої трансформації з масштабними потребами повоєнного відновлення. За оцінкою Європейської Комісії та ООН, загальні потреби України у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття становлять близько 588 млрд дол. США, тобто майже утричі перевищують номінальний ВВП країни за 2025 р.[12] Значна частина цих потреб припадає на інфраструктурні та капіталомісткі сектори, які потребують відбудови за сучаснішими стандартами енергоефективності, екологічності та кліматичної стійкості.

Проблема полягає в тому, що традиційних джерел фінансування недостатньо для реалізації такого масштабу трансформації. Державний бюджет в умовах війни має обмежений інвестиційний ресурс через високі оборонні та соціальні видатки (рис. 5.3.1).

Банківське кредитування довгострокових зелених проєктів стримується високими ризиками, вартістю капіталу та необхідністю значного забезпечення кредиту. Водночас внутрішній фондовий ринок і ринок корпоративних облігацій залишаються недостатньо глибокими для масштабної мобілізації приватного капіталу.

---

[11] Liashenko, O., Turskyy, I., Wołowiec, T., Gąsior, M., Bogacki, S., Dluhopolskyi, O. The European Two-Speed Transition: Renewable Electricity, Plug-In Hybrids, and the Threshold for Full Electrification. Energies, 2026, 19(12), 2757. https://doi.org/10.3390/en19122757

[12] World Bank. Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released, 2026. https://www.worldbank.org/

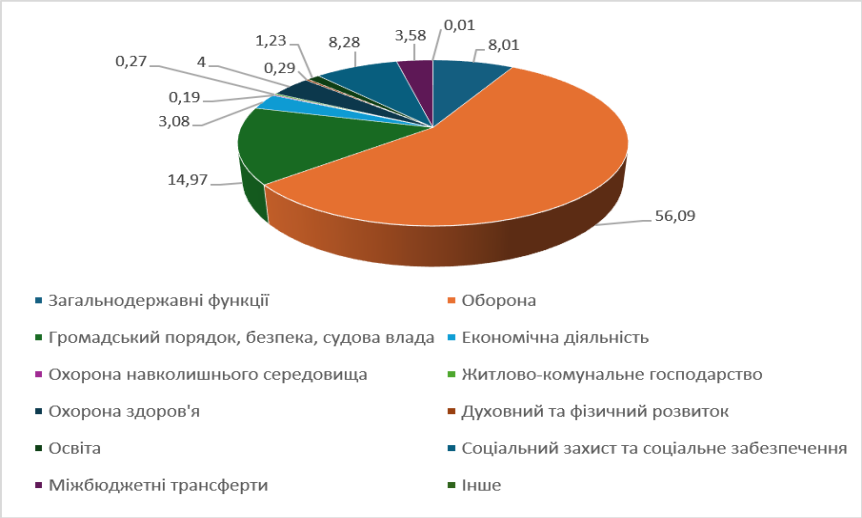


Рис. 5.3.1. Видатки державного бюджету України у 2025 р., %[13]

Можна виділити кілька взаємопов'язаних причин дефіциту інвестицій у зелену модернізацію:

- високі воєнні та політичні ризики, які збільшують необхідну для інвестора премію за ризик і скорочують горизонт інвестиційного планування;
- висока початкова капіталомісткість зелених технологій, навіть якщо вони забезпечують економію ресурсів у довгостроковій перспективі;
- висока вартість кредитних ресурсів і недостатня доступність довгострокового фінансування для малого та середнього бізнесу;
- недостатній розвиток ринку зелених облігацій, кліматичних фондів, ESG-фінансування та інших інструментів сталого фінансування;

[13] Minfin. Видатки держбюджету України, 2026. https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2025/.

- регуляторна нестабільність та інституційні ризики, які знижують прогнозованість доходів від довгострокових інвестицій;
- обмежені можливості місцевих бюджетів і громад самостійно фінансувати енергомодернізацію будівель, тепломереж, громадського транспорту та систем поводження з відходами;
- недостатня кількість якісно підготовлених проєктів із техніко-економічним обґрунтуванням, прозорою фінансовою моделлю, оцінкою ESG-ризиків та прогнозованими грошовими потоками.

Особливо важливою є проблема розриву між суспільною та приватною віддачею зелених інвестицій. Показовим прикладом цього є проєкт Brevik CCS компанії Heidelberg Materials у Норвегії[14]. Запущена у 2025 р. система вловлювання та зберігання вуглецю на цементному заводі здатна скорочувати викиди приблизно на 400 тис. тонн CO_2 щороку, створюючи значний суспільний ефект у вигляді внеску в досягнення кліматичних цілей, декарбонізації цементної промисловості та поширення інноваційних низьковуглецевих технологій. Водночас значна частина цих вигод не формує безпосереднього грошового потоку для приватного інвестора, тоді як упровадження CCS потребує значних капітальних та операційних витрат. Саме тому реалізація проєкту стала можливою завдяки моделі розподілу ризиків і витрат між приватним бізнесом та державою в межах норвезької програми Longship.

Такий приклад демонструє, що за наявності значних позитивних зовнішніх ефектів ринкових стимулів може бути недостатньо для забезпечення суспільно оптимального рівня

[14] Heidelberg Materials. Climate advocacy & association review 2026. https://www.heidelbergmaterials.com

зелених інвестицій, що обґрунтовує використання грантів, державного співфінансування, вуглецевого ціноутворення та інших механізмів зниження ризиків.

Також цікавим в цьому контексті є український кейс ЄБРР. В умовах війни інвестиції підприємств у сонячну генерацію, системи накопичення енергії та енергоефективність мають значну суспільну віддачу, оскільки вони зменшують викиди, підвищують стійкість енергосистеми, скорочують залежність від централізованої генерації та допомагають підтримувати економічну діяльність під час атак на енергетичну інфраструктуру. Проте для приватного інвестора такі проєкти характеризуються високими воєнними, кредитними та регуляторними ризиками, через що комерційні банки без додаткових гарантій могли б фінансувати їх у недостатньому обсязі.

Саме тут працює механізм поділу ризику (risk sharing). За даними ЄБРР, у 2022–2025 рр. його інструменти розподілу ризиків допомогли забезпечити близько €2,5 млрд фінансування через понад 30 тис. субкредитів, причому ЄБРР покривав 50–80% ризику за окремими субкредитами[15]. Окремий механізм Energy Security Support Facility (ESSF) підтримує інвестиції українських підприємств і домогосподарств у відновлювану енергетику, накопичення енергії та енергоефективність. На кінець 2025 р. через нього було сформовано €682,5 млн фінансової спроможності; підтримані проєкти додали орієнтовно 179,2 МВт відновлюваної потужності та забезпечили потенційне скорочення викидів приблизно на 292 тис. тонн CO_2 на рік. Механізм доповнюється гарантіями, грантами та технічною допомогою донорів, включаючи ЄС та інші держави-партнери.

[15] EBRD. Keeping Ukrainian SMEs operating and bolstering banks' resilience during the war, 2025. https://www.ebrd.com.

Перспективним рішенням є формування системи змішаного фінансування (*blended finance*), за якої державні та донорські кошти використовуються не як єдине джерело фінансування, а як каталізатор приватних інвестицій. Гранти можуть покривати підготовку проєктів або частину капітальних витрат, пільгові кредити – знижувати вартість фінансування, а державні чи міжнародні гарантії – компенсувати частину політичних, кредитних або воєнних ризиків. Така модель дає змогу реалізовувати проєкти, які без механізмів розподілу ризиків були б недостатньо привабливими для приватного капіталу.

Важливою передумовою зеленої трансформації економіки є формування розвиненої системи зеленого та сталого фінансування (green and sustainable finance), яка забезпечує спрямування приватного і публічного капіталу до проєктів із позитивним екологічним та кліматичним ефектом. Традиційне банківське кредитування не завжди здатне повною мірою задовольнити потреби таких проєктів через значні початкові капіталовкладення, тривалі строки окупності, технологічні ризики та невизначеність майбутніх доходів. Тому сучасна система зеленого фінансування охоплює широкий спектр боргових, кредитних, гарантійних, страхових та партнерських механізмів. Їхня принципова роль полягає не лише у збільшенні обсягу доступного капіталу. Вони дають змогу перерозподілити ризики між державою, банками, міжнародними фінансовими організаціями та приватними інвесторами, знизити вартість капіталу й зробити економічно життєздатними проєкти, суспільна віддача яких перевищує приватну.

До основних «зелених фінансових інструментів» можна віднести[16]:

1. Зелені облігації (green bonds) – боргові цінні папери, кошти від розміщення яких спрямовуються виключно або переважно на фінансування чи рефінансування екологічно сталих проєктів. Такими проєктами можуть бути будівництво сонячних і вітрових електростанцій, енергомодернізація будівель, розвиток електротранспорту, управління водними ресурсами, переробка відходів, захист біорізноманіття або адаптація інфраструктури до зміни клімату. Економічна перевага зелених облігацій полягає в тому, що вони дають змогу залучати значні обсяги довгострокового капіталу безпосередньо з ринків капіталу. Емітентами можуть бути держави, муніципалітети, банки, міжнародні фінансові організації та корпорації. Для інвестора важливим є те, що використання залучених коштів має бути чітко визначене, а екологічні результати – належним чином вимірюватися та звітуватися. Наприклад, місто може випустити зелені облігації для фінансування електричного громадського транспорту, а енергетична компанія – для будівництва вітрової електростанції.

2. Облігації, пов’язані з досягненням цілей сталого розвитку (sustainability-linked bonds, SLBs). На відміну від зелених облігацій, кошти від SLBs не обов’язково спрямовуються на конкретний зелений проєкт. Їхня ключова особливість полягає в тому, що фінансові умови облігації залежать від досягнення емітентом заздалегідь визначених показників сталого розвитку. Наприклад, компанія може зобов’язатися скоротити інтенсивність викидів CO_2 на 30% до певного року або збільшити частку відновлюваної енергії до

[16] World Bank. Thailand country climate and development report, 2025. https://documents1.worldbank.org/

80%. Якщо ціль не досягнута, процентна ставка за облігацією може зрости. Такий механізм фактично перетворює ESG-результативність на фінансовий фактор – гірші екологічні результати означають вищу вартість капіталу.

3. Зелені кредитні лінії (green credit lines) – спеціалізовані кредитні ресурси, які банки спрямовують на фінансування визначених категорій зелених інвестицій. Часто такі лінії створюються за участю міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Світовий банк), які надають місцевим банкам довгострокове фінансування, гарантії або технічну допомогу. Для малого і середнього бізнесу такий механізм особливо важливий, оскільки окреме підприємство часто не має прямого доступу до міжнародного фінансування або ринку зелених облігацій. Через банківську систему кошти можуть спрямовуватися на сонячні електростанції, теплові насоси, енергоефективне обладнання, модернізацію виробничих процесів, утеплення будівель чи електрифікацію транспорту.

4. ESG-кредитування та позики, пов’язані з досягненням цілей сталого розвитку (sustainability-linked loans, SLLs). У традиційному кредитуванні банк оцінює передусім фінансову спроможність позичальника. У моделі ESG-кредитування до аналізу додаються екологічні, соціальні та управлінські фактори. Банк може оцінювати вуглецеву інтенсивність підприємства, енергоефективність, екологічні ризики, трудові стандарти, корпоративне управління, прозорість та ESG-звітність. Результати такої оцінки можуть впливати на доступність і вартість фінансування. Особливим різновидом є позики, пов’язані з досягненням цілей сталого розвитку, за якими процентна ставка залежить від виконання позичальником конкретних ESG-KPI. Наприклад, базова ставка → виконано ціль зі скорочення CO_2 → ставка знижується; базова ставка → ціль не виконано → ставка залишається вищою або збільшується. Таким чином, фінансова мотивація

безпосередньо пов’язується з екологічною поведінкою підприємства.

5. Фонди енергоефективності, що акумулюють бюджетні кошти, міжнародну допомогу та інші ресурси для співфінансування заходів із підвищення енергоефективності. Особливо актуальними вони є для житлового сектору, муніципальної інфраструктури та малого бізнесу, де високі початкові витрати часто є головним бар’єром для модернізації. Наприклад, якщо термомодернізація багатоквартирного будинку коштує €500 тис., частину витрат можуть покрити мешканці, частину – грант фонду, а решту – кредит банку. Економія енергії надалі знижує комунальні витрати та полегшує обслуговування кредиту. Подібне поєднання грантів, пільгових кредитів, гарантій і приватного фінансування широко використовується для подолання інвестиційних бар’єрів у сфері енергоефективності.

6. ESCO-механізм (Energy Service Company), який дає змогу реалізовувати енергоефективні проєкти навіть тоді, коли власник будівлі або підприємство не має достатнього власного капіталу. Енергосервісна компанія фінансує або організовує модернізацію, наприклад, заміну освітлення, утеплення, модернізацію опалення чи встановлення автоматизованих систем управління енергією. Її винагорода формується за рахунок частини фактично досягнутої економії енергії. Наприклад, до модернізації школа витрачала на енергію 5 млн грн на рік. Після ESCO-модернізації витрати скоротилися до 3 млн грн. Із 2 млн грн щорічної економії частина протягом визначеного строку спрямовується ESCO-компанії як повернення інвестицій та винагорода. Після завершення контракту обладнання та весь ефект економії залишаються замовнику. Перевагою моделі є принцип “інвестиції повертаються з досягнутої економії”, що особливо важливо для бюджетних установ і муніципалітетів.

7. Державно-приватне партнерство (Public-Private Partnership, PPP). Великі зелені інфраструктурні проєкти часто мають значну суспільну цінність, але є занадто капіталомісткими або ризиковими для приватного сектору. PPP дає змогу розподілити функції та ризики між державою і бізнесом. Такі механізми можуть застосовуватися для розвитку відновлюваної енергетики, систем централізованого теплопостачання, електротранспорту, зарядної інфраструктури, переробки відходів, водопостачання та кліматично стійкої міської інфраструктури. Цікавим різновидом PPP є фінансування, орієнтоване на результати (results-based financing), коли винагорода приватного партнера залежить від реально досягнутих результатів.

8. Гарантійні фонди та механізми поділу ризику. Однією з головних причин недостатнього фінансування зелених проєктів є високий ризик, який банки або інвестори не готові повністю брати на себе. Гарантійний механізм вирішує цю проблему шляхом покриття частини потенційних збитків. Наприклад, підприємству необхідний кредит €10 млн для зеленої модернізації, але банк вважає ризик надто високим. Міжнародна фінансова інституція може гарантувати, наприклад, 50% кредитного ризику. Тоді, €10 млн кредиту → €5 млн ризику банку + до €5 млн ризику, покритого гарантією. Це не означає, що гарант автоматично фінансує половину проєкту, адже гарантія активується за визначених умов у разі дефолту. Проте вона знижує очікувані втрати банку, полегшуючи надання кредиту та потенційно покращуючи його умови. Саме часткові гарантії широко застосовуються для підтримки кредитів, облігацій і кредитних ліній екологічних проєктів.

9. Кліматичне страхування (climate insurance). Зміна клімату створює фізичні ризики (повені, посухи, пожежі, шторми, екстремальні температури), які можуть спричиняти

значні фінансові збитки. Страхування дозволяє передати частину цих ризиків страховій компанії або ширшому ринку перестрахування. Особливе значення мають параметричні страхові продукти (parametric insurance). На відміну від традиційного страхування, виплата може здійснюватися не після тривалої оцінки фактичних збитків, а після досягнення заздалегідь визначеного параметра, наприклад, кількості опадів нижче критичного рівня, температури вище встановленої межі або швидкості вітру понад визначений показник. Це особливо важливо для сільського господарства, енергетики та критичної інфраструктури. Кліматичне страхування не запобігає зміні клімату, але підвищує фінансову стійкість до її наслідків і може зробити кліматично вразливі інвестиційні проєкти прийнятнішими для кредиторів.

Найбільший ефект виникає не від ізольованого застосування одного інструменту, а від їх комбінації. Наприклад, великий проєкт модернізації централізованого теплопостачання може одночасно фінансуватися за рахунок зелених облігацій, кредиту міжнародної фінансової інституції, гранту ЄС, державної гарантії та приватного капіталу оператора.

У контексті України особливого значення набуває принцип «відбудувати краще, ніж було» (*Build Back Better*), який означає, що кошти відновлення мають спрямовуватися не на просте відтворення зруйнованої технологічно застарілої інфраструктури, а на створення низьковуглецевої, енергоефективної, децентралізованої та кліматично стійкої економіки. Національний енергетичний і кліматичний план України формує стратегічну рамку для такого переходу, охоплюючи декарбонізацію, енергоефективність, енергетичну безпеку та розвиток відновлюваних джерел енергії.

5.4. Соціальні виклики: нерівність, міграція, ринок праці, демографічні зміни

Соціальна складова сталого розвитку України перебуває під впливом комплексу взаємопов'язаних викликів, серед яких особливе значення мають поглиблення соціально-економічної нерівності, масштабна зовнішня та внутрішня міграція, структурні дисбаланси ринку праці та негативні демографічні тенденції[17]. Повномасштабна війна не лише загострила проблеми, що накопичувалися протягом попередніх десятиліть, але й сформувала нові соціальні ризики: територіальну нерівність, втрату людського капіталу, масове переміщення населення, дефіцит робочої сили, зростання навантаження на системи соціального захисту та необхідність економічної реінтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і громадян, які повертаються з-за кордону.

Так, вагомим соціальним викликом сьогодення є соціальна нерівність і нові форми вразливості населення. Війна істотно змінила структуру соціальної нерівності в Україні. Поряд із традиційною диференціацією населення за доходами дедалі більшого значення набуває нерівність доступу до безпеки, житла, зайнятості, освіти, медичних і

[17] Zatonatska, T., Liashenko, O., Fareniuk, Y., Skowron, Ł., Wołowiec, T., & Dluhopolskyi, O. The Impact of Migration on Forecasting Budget Expenditures on Education: The Sustainability Context. Sustainability, 2023, 15(21), 15473. https://doi.org/10.3390/su152115473; Dluhopolskyi, O., & Zhukovska, A. Inclusive development as an instrument to overcome economic inequality and discrimination. Economics – Innovative and Economics Research Journal, 2023, 11(1), 11–27. https://doi.org/10.2478/eoik-2023-0016; Liashenko, O., Shubala, I., & Dluhopolskyi, O. Interplay of human capital and sustainable development: A network approach. Journal of European Economy, 2026, 25(1), 44–69. https://doi.org/10.35774/jee2026.01.044

соціальних послуг. Особливо вразливими є домогосподарства у прифронтових регіонах, внутрішньо переміщені особи, сім'ї з дітьми, люди старшого віку, особи з інвалідністю, ветерани та населення територій, які зазнали значних руйнувань.

Тому соціальну нерівність у сучасних умовах слід розглядати як багатовимірне явище. Втрата житла або роботи може одночасно призводити до падіння доходів, вимушеного переміщення, погіршення доступу до освіти й охорони здоров'я та посилення залежності від соціальних трансфертів. За оцінками Світового банку[18], найбільші потреби у сфері соціального відновлення України пов'язані саме із соціальним захистом, підтримкою засобів до існування та відновленням ринку праці.

У довгостроковій перспективі особливо небезпечною є нерівність можливостей. Якщо місце проживання, соціальний статус родини, переміщення внаслідок війни або втрата майна визначатимуть доступ людини до якісної освіти, професійного розвитку та зайнятості, тимчасові шоки можуть трансформуватися у стійку міжпоколінну нерівність.

Одним із наймасштабніших соціальних наслідків війни стала безпрецедентна міграція населення. За даними UNHCR[19], у 2025 р. близько 5,7–5,8 млн українців перебували за кордоном як біженці, тоді як приблизно 3,7–3,8 млн осіб залишалися внутрішньо переміщеними (рис. 5.4.1).

Для економіки проблема полягає не лише у кількісному скороченні населення. Тривале перебування українців за кордоном сприяє їхній інтеграції у ринки праці приймаючих країн, адаптації дітей до іноземних освітніх систем та формуванню нових соціальних зв'язків. Це поступово зменшує

[18] World Bank. Ukraine: Rapid damage and needs assessment. World Bank, 2026. https://documents1.worldbank.org/

[19] Ukraine, 2026. https://www.unhcr.org/where-we-work/countries

ймовірність повернення великої частини мігрантів. Особливо значущою є потенційна втрата молодого, освіченого та економічно активного населення.

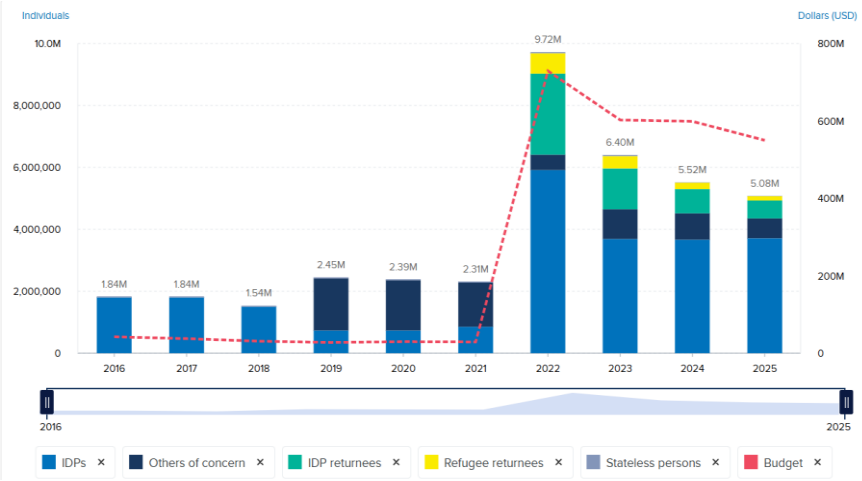


Рис. 5.4.1. Міграційна статистика України У 2016-2025 рр., %[20]

Водночас міграцію не варто трактувати виключно як втрату. Українська діаспора може стати джерелом фінансового, соціального та інтелектуального капіталу через грошові перекази, міжнародні бізнес-зв'язки, трансфер знань і технологій, інвестиції та підприємництво. Тому політика повернення має ґрунтуватися не лише на закликах до репатріації, а на створенні реальних економічних стимулів – безпеки, доступного житла, якісної освіти для дітей, конкурентної зайнятості та можливостей для підприємництва.

Цікавим аспектом є і невідповідність кваліфікацій українських мігрантів робочим місцям за кордоном. Згідно

[20] Ukraine, 2026. https://www.unhcr.org/where-we-work/countries.

даних UNHCR[21], значна частина українських біженців уже інтегрована в європейські ринки праці, однак зберігаються розриви в зайнятості та проблема *skills mismatch*, коли висококваліфіковані працівники працюють на посадах, що не відповідають їхній освіті та професійному досвіду.

Український ринок праці характеризується парадоксальним поєднанням втрати робочих місць в одних секторах і регіонах із гострим дефіцитом працівників в інших. Причинами цього є зовнішня і внутрішня міграція, мобілізація, територіальні зміни у розміщенні бізнесу через його релокацію, руйнування підприємств та невідповідність професійних компетентностей новій структурі попиту. Попри часткове відновлення українського ринку праці у 2024-2025 рр., війна продовжує негативно впливати на зайнятість, доходи та джерела існування населення. Масове переміщення людей змінило територіальну структуру пропозиції праці, тоді як роботодавці дедалі частіше стикаються з нестачею працівників відповідної кваліфікації. Це формує специфічний феномен структурного дефіциту робочої сили – безробіття або неповна зайнятість співіснують з великою кількістю незаповнених вакансій. Особливо відчутним дефіцит кадрів є у будівництві, промисловості, транспорті, енергетиці, медицині, інженерних професіях та інформаційних технологіях – сферах, критично важливих для відбудови України.

Звідси виникає необхідність переходу від пасивної політики зайнятості до моделі активного управління людським капіталом, яка передбачає:

- масштабні програми програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників;

[21] Ukraine, 2026. https://www.unhcr.org/where-we-work/countries.

- розвиток дуальної і професійно-технічної освіти відповідно до потреб відбудови;
- активніше залучення жінок до професій, де традиційно переважали чоловіки;
- адаптацію робочих місць для ветеранів та осіб з інвалідністю;
- економічну інтеграцію ВПО;
- цифровізацію служб зайнятості та прогнозування потреб у навичках (hard & soft skills);
- створення стимулів для повернення трудових мігрантів.

Демографічна проблема є, ймовірно, одним із найбільш довгострокових викликів для сталого розвитку України. Вона сформувалася ще до повномасштабної війни через низьку народжуваність, високу передчасну смертність, старіння населення та трудову міграцію (рис. 5.4.2).

Війна різко посилила всі ці тенденції через людські втрати, вимушену міграцію, зниження народжуваності та погіршення умов для створення сімей. Наслідком стає погіршення співвідношення між населенням працездатного і непрацездатного віку. Зменшення чисельності платників податків при одночасному зростанні частки людей старшого віку створює додаткове навантаження на пенсійну систему, охорону здоров'я та соціальний захист в Україні. Водночас скорочення молоді впливає на систему освіти, регіональну мережу шкіл та університетів й майбутню пропозицію робочої сили. Україна ухвалила Стратегію демографічного розвитку до 2040 року та план заходів щодо її реалізації[22], що свідчить про перехід від вузького розуміння демографічної політики як

[22] Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: Розпорядження № 922-р. Верховна Рада України, 2024. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text

стимулювання народжуваності до комплексного підходу, пов'язаного з якістю життя, здоров'ям, міграцією, сімейною політикою та людським капіталом.

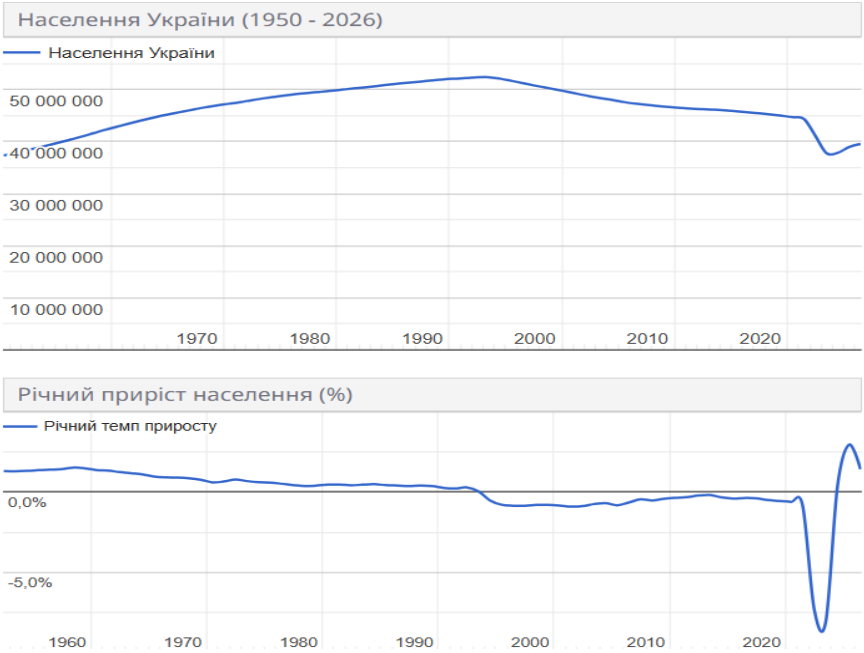


Рис. 5.4.2. Демографічна статистика України у 1950-2026 рр., %[23]

Найбільша проблема полягає в тому, що нерівність, міграція, проблеми на ринку праці та демографічні зміни не існують ізольовано. Вони формують своєрідне «коло соціальної вразливості», коли початкове демографічне скорочення створює дефіцит робочої сили, знижує потенціал економічного зростання, що обмежує бюджетні ресурси,

[23] Населення України, 2026. https://www.worldometers.info; International Labour Organization. World employment and social outlook: Trends 2025. https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_EN.pdf?utm_source=chatgpt.com.

лімітує фінансування соціальної інфраструктури, погіршує якість життя населення, посилює міграційні проблеми та сприяє подальшому демографічному скороченню.

Саме тому соціальна політика має розглядатися не лише як механізм компенсації втрат, а як інвестиційний компонент економічного відновлення. Інвестиції в освіту, здоров'я, житло, професійну перепідготовку, догляд за дітьми, реабілітацію ветеранів та інтеграцію ВПО безпосередньо впливають на пропозицію праці, продуктивність і потенціал економічного зростання.

Перехід України до кліматично нейтральної, ресурсоефективної та низьковуглецевої економіки є важливою складовою європейської інтеграції та повоєнної модернізації. Водночас зелена трансформація не є автоматично соціально справедливою. Закриття вугільних шахт, скорочення використання викопного палива, декарбонізація промисловості, запровадження жорсткіших екологічних стандартів і технологічна модернізація можуть створювати значні соціальні витрати для окремих працівників, підприємств, домогосподарств і територіальних громад.

Саме тому важливою складовою політики сталого розвитку є концепція справедливого переходу (Just Transition), яка передбачає, що перехід до екологічно сталої економіки має відбуватися таким чином, щоб соціальні витрати трансформації не концентрувалися непропорційно на найбільш уразливих групах населення та регіонах. У практичному вимірі це означає поєднання кліматичної та енергетичної політики з політикою зайнятості, соціального захисту, освіти, регіонального розвитку та економічної диверсифікації. Для України концепція справедливого переходу має подвійне значення. По-перше, вона пов'язана з довгостроковою декарбонізацією та поступовою трансформацією вуглецевоємних секторів економіки. По-

друге, її необхідно інтегрувати безпосередньо у модель повоєнного відновлення. Відбудова зруйнованої інфраструктури за принципом *build back better* створює можливість одночасно модернізувати економіку, підвищувати енергоефективність, розвивати відновлювану енергетику та створювати нові робочі місця. Проте структурні зміни можуть також призводити до зникнення традиційних професій, закриття неконкурентоспроможних підприємств і поглиблення територіальної нерівності.

Для України існує унікальна можливість поєднати повоєнне відновлення, зелену модернізацію та соціальну трансформацію. Справедливий перехід має стати «соціальним контрактом» зеленої модернізації – суспільство підтримує структурні зміни та декарбонізацію за умови, що держава й бізнес забезпечують можливості перекваліфікації, нову зайнятість, соціальний захист і перспективи розвитку територій. Успішність зеленої трансформації визначатиметься не лише скороченням викидів CO_2 чи часткою відновлюваної енергії, а й тим, скільки якісних робочих місць створено, скільки працівників успішно перекваліфіковано, наскільки зменшилася енергетична бідність і чи отримали трансформовані регіони нову економічну перспективу.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Які інституційні бар’єри найбільше стримують впровадження сталого менеджменту в Україні?.

2. Чи може повоєнна відбудова України одночасно забезпечити швидке економічне відновлення та реалізацію принципів *Build Back Better / Build Back Greener*? У яких випадках між швидкістю відбудови, її вартістю та вимогами сталості можуть виникати конфлікти?

3. Як Україні досягти енергетичної незалежності, не створивши нових форм ресурсної та технологічної залежності? Чи не означає перехід від викопного палива до відновлюваної енергетики лише заміну залежності від нафти й газу залежністю від критичних мінералів, акумуляторів та імпортних технологій?

4. Яка модель енергетичної системи є найбільш стійкою для України в умовах воєнних і кліматичних ризиків: централізована чи децентралізована? Яку роль у ній мають відігравати відновлювана генерація, мікромережі, системи накопичення енергії та енергетичні спільноти?

5. Хто має фінансувати зелену модернізацію України – держава, бізнес, міжнародні донори чи споживачі? Як оптимально поєднати гранти, приватні інвестиції, зелені облігації, кредити, гарантії, ESCO та механізми *blended finance*?

6. Як вирішити проблему розриву між суспільною та приватною віддачею зелених інвестицій? Чи повинна держава фінансово підтримувати екологічні проєкти, які створюють значний суспільний ефект, але є недостатньо прибутковими для приватного інвестора?

7. Як міграція та демографічне скорочення можуть вплинути на можливості повоєнного відновлення України? Що має бути пріоритетом державної політики: стимулювання повернення українців із-за кордону, залучення трудових мігрантів, підвищення продуктивності праці чи автоматизація економіки?

8. Як пояснити парадокс українського ринку праці, коли безробіття та неповна зайнятість можуть одночасно

співіснувати з гострим дефіцитом працівників? Яку роль у подоланні цього дисбалансу мають відігравати перекваліфікація, підвищення кваліфікації, дуальна освіта та прогнозування майбутніх потреб у навичках?

9. Чи завжди зелена трансформація є соціально справедливою? Хто має нести витрати декарбонізації, якщо закриття вуглецевоємних підприємств призводить до втрати робочих місць, скорочення доходів громад і посилення регіональної нерівності?

10. За якими критеріями слід оцінювати успішність сталого розвитку України у 2035–2040 рр.? Чи достатньо таких показників, як зростання ВВП, обсяг зелених інвестицій, частка відновлюваної енергії та скорочення CO_2, якщо одночасно зростають соціальна нерівність, енергетична бідність, міграція або територіальні диспропорції?

Тестові завдання:

1. Що означає поняття «розрив у реалізації» в контексті державної політики сталого розвитку?

а) Різницю між обсягами державних і приватних інвестицій

б) Розрив між ухваленням законів, стратегій і програм та їх фактичним виконанням

в) Відмінності між екологічними стандартами різних країн

г) Відставання технологічного розвитку від темпів економічного зростання

2. Який принцип передбачає, що повоєнна відбудова має не просто відтворювати зруйновані об’єкти, а

створювати більш сучасну, енергоефективну, екологічну та стійку інфраструктуру?

а) Відновлення за довоєнною моделлю

б) Забруднювач платить

в) Відбудувати краще та екологічніше, ніж було

г) Максимізація короткострокової економічної вигоди

3. Який із наведених заходів найбільше сприяє підвищенню енергетичної стійкості України в умовах атак на централізовану енергетичну інфраструктуру?

а) Концентрація виробництва електроенергії на кількох великих електростанціях

б) Розвиток локальної генерації, мікромереж і систем накопичення енергії

в) Збільшення залежності від імпортованого викопного палива

г) Відмова від розвитку відновлюваних джерел енергії

4. У чому полягає один із ключових парадоксів переходу до зеленої економіки?

а) Відновлювана енергетика завжди спричиняє збільшення викидів вуглекислого газу

б) Декарбонізація повністю усуває потребу в природних ресурсах

в) Зменшення залежності від викопного палива може супроводжуватися зростанням залежності від критичних мінералів, акумуляторів і технологій

г) Зелена трансформація автоматично усуває всі ресурсні та геополітичні ризики

5. Який фінансовий інструмент передбачає залежність умов кредитування підприємства від досягнення заздалегідь визначених показників сталого розвитку?

а) Звичайний банківський кредит

б) Позика, пов'язана з досягненням цілей сталого розвитку

в) Споживчий кредит

г) Банківський депозит

6. У чому полягає основна сутність змішаного фінансування зеленої модернізації?

а) У фінансуванні проєктів виключно коштом державного бюджету

б) У повній заміні приватних інвестицій міжнародними грантами

в) У поєднанні державних, донорських і приватних ресурсів для зниження ризиків та залучення додаткового капіталу

г) У фінансуванні виключно проєктів із коротким строком окупності

7. Яка ситуація найкраще характеризує структурний дисбаланс сучасного ринку праці України?

а) Одночасне існування безробіття та дефіциту працівників із необхідною кваліфікацією

б) Повна відповідність професійних навичок працівників потребам роботодавців

в) Відсутність зовнішньої та внутрішньої трудової міграції

г) Однаковий попит на працівників у всіх регіонах і галузях економіки

8. Який із наведених наслідків найбільш характерний для тривалого демографічного скорочення та старіння населення України?

а) Автоматичне збільшення пропозиції робочої сили

б) Зменшення навантаження на пенсійну систему

в) Збільшення частки молоді у структурі населення

г) Скорочення трудового потенціалу та зростання навантаження на системи соціального захисту, охорони здоров'я і пенсійного забезпечення

9. Що найточніше характеризує концепцію «справедливого переходу»?

а) Максимально швидке закриття всіх екологічно шкідливих підприємств незалежно від соціальних наслідків

б) Відмову від декарбонізації задля збереження традиційних робочих місць

в) Поєднання зеленої трансформації зі створенням нових робочих місць, перекваліфікацією працівників, соціальним захистом і диверсифікацією економіки регіонів

г) Надання державної фінансової підтримки виключно великим промисловим підприємствам

10. Який підхід найбільше відповідає принципам сталого менеджменту в процесі повоєнного відновлення України?

а) Максимізація темпів економічного зростання незалежно від екологічних і соціальних наслідків

б) Відновлення довоєнної структури економіки без технологічної та екологічної модернізації

в) Поєднання економічної ефективності, екологічної стійкості, соціальної справедливості та належного врядування

г) Зосередження політики сталого розвитку виключно на скороченні викидів вуглекислого газу

Практичний кейс
«€100 млн на відбудову:
яке майбутнє обере громада?»

Опис ситуації

Уявіть українську територіальну громаду «Зеленоград» із населенням 85 тис. осіб, яка серйозно постраждала внаслідок війни. До війни економіка громади залежала від великого промислового підприємства «ПромЕнерго», яке виробляло будівельні матеріали та забезпечувало близько 3 500 робочих місць. Підприємство працювало на природному газі, мало високу енергоємність та значні викиди CO_2.

Унаслідок війни:

- 40% виробничих потужностей підприємства зруйновано;
- населення громади скоротилося з 85 до 62 тис. осіб;
- близько 14 тис. мешканців перебувають за кордоном;
- 9 тис. стали ВПО в інших регіонах України;
- водночас громада прийняла 6 тис. ВПО;
- безробіття становить 17%;
- 35% молоді віком до 35 років планують виїхати;
- пошкоджено систему централізованого теплопостачання;
- близько 60% муніципальних будівель мають низьку енергоефективність;
- місцевий бюджет має обмежені можливості фінансувати відновлення.

Після завершення бойових дій міжнародний консорціум пропонує громаді €100 млн на відбудову. Проте грошей недостатньо, щоб відновити все. Громада повинна сама визначити, яке економічне майбутнє вона хоче побудувати.

Команда має обрати одну з трьох стратегій або запропонувати власну комбінацію.

Стратегія А. «Відбудувати як було».

Місцева влада пропонує спрямувати €70 млн на швидке відновлення «ПромЕнерго» за довоєнною технологічною моделлю.

Аргументами є:

1. «Підприємство швидко створить 3 000 робочих місць».
2. «Людям потрібна робота зараз, а не через десять років».
3. «Зелені технології надто дорогі».
4. «Громада не може дозволити собі експериментувати».

Очікуваний результат стратегії А навелений в табл. 1.

Таблиця 1

Показники реалізації стратегії А

Показник	Результат
Інвестиції	€70 млн
Відновлені робочі місця	3000
Час запуску	2 роки
Скорочення CO_2	5%
Енергозалежність	висока
Ризик майбутньої модернізації	дуже високий

Проблема полягає в тому, що через декілька років підприємство може зіткнутися з жорсткішими кліматичними вимогами ЄС, вуглецевими витратами та необхідністю повторної дорогої модернізації.

Стратегія В. «Зелений стрибок».

Міжнародні консультанти пропонують не відновлювати старе підприємство, а спрямувати кошти на радикальну зелену трансформацію:

1) €35 млн – сонячна та вітрова генерація;

2) €20 млн – системи накопичення енергії та мікромережі;

3) €20 млн – еко-індустріальний парк;

4) €15 млн – переробка будівельних відходів;

5) €10 млн – перекваліфікація працівників.

Очікуваний результат стратегії В наведений в табл. 2.

Таблиця 2

Показники реалізації стратегії В

Показник	Результат
Нові робочі місця	2200
Час створення більшості робочих місць	4–6 років
Скорочення CO_2	65%
Енергетична стійкість	висока
Інноваційність економіки	висока

Однак виникає соціальна проблема. Близько 1800 колишніх працівників «ПромЕнерго» старші 45 років. Значна частина з них не має компетентностей, необхідних для роботи у нових секторах.

Профспілка наголошує, що «Ви будуєте зелене майбутнє, але в цьому майбутньому немає місця для людей, які 25 років працювали на підприємстві».

Стратегія С. «Справедливий зелений перехід».

Третій варіант передбачає компроміс:

1) €30 млн – модернізація частини «ПромЕнерго» із застосуванням низьковуглецевих технологій;

2) €20 млн – децентралізована відновлювана енергетика та накопичувачі;

3) €15 млн – енергоефективність житлових і муніципальних будівель;

4) €10 млн – циркулярний центр із переробки будівельних відходів;

5) €10 млн – фонд підтримки МСП;
6) €7 млн – перекваліфікація працівників;
7) €5 млн – програма повернення молоді та мігрантів;
8) €3 млн – соціальна адаптація ветеранів, ВПО та інших уразливих груп.

Очікується створення близько 2 700 прямих і непрямих робочих місць протягом п'яти років.

Однак стратегія С має недолік – коштів недостатньо для повної модернізації підприємства, а розподіл фінансування між великою кількістю напрямів може знизити масштаб і результативність окремих проєктів.

Завдання

Студенти мають відповісти – яку стратегію (A, B чи C) вони обирають? Або розробити стратегію D, самостійно розподіливши €100 млн. Головна умова – не можна витратити більше €100 млн, але потрібно одночасно забезпечити економічне відновлення, зайнятість, декарбонізацію та соціальну справедливість.

Кожне рішення необхідно обґрунтувати через чотири компоненти: People – Planet – Profit – Governance.

Після того як студенти обрали стратегію, викладач повідомляє новину – «До громади звертається міжнародна корпорація GreenTech Industries, яка готова додатково інвестувати €150 млн і створити завод із виробництва компонентів для систем накопичення енергії. Планується створити 1 800 робочих місць.

Однак корпорація висуває п'ять умов:

- громада безкоштовно надає 40 га землі;
- будує необхідну інфраструктуру за €15 млн;
- гарантує доступ до електроенергії;

- забезпечує підготовку щонайменше 1 000 кваліфікованих працівників;
- надає податкові стимули.

Виникає проблема – на території, яку хоче отримати інвестор, проживають близько 350 сімей, переселених туди після втрати житла внаслідок війни. Для реалізації проєкту їх необхідно переселити. Інвестор заявляє: «Без цієї території проєкт буде перенесено до іншої країни». Громадська організація відповідає: «Сталий розвиток, який порушує права вразливих людей, не є сталим».

1. Команда має проголосувати: YES / NO / YES, BUT...

Якщо YES – пояснити, як вирішити проблему 350 сімей.

Якщо NO – пояснити громаді, чому вона повинна відмовитися від €150 млн та 1 800 робочих місць.

Якщо YES, BUT… – сформулювати умови для інвестора

Наприклад, «Інвестиція приймається лише за умови…».

Студенти самі формують 5 ESG-умов інвестиційного контракту. Це може стосуватися компенсацій, альтернативного житла, місцевої зайнятості, екологічних стандартів, прозорості, громадських консультацій тощо.

2. GreenTech потребує 1 000 працівників уже протягом двох років. Є чотири потенційні джерела робочої сили:

1) колишні працівники «ПромЕнерго», яким потрібна перекваліфікація – 1800;

2) ВПО, частина з яких не має необхідних навичок – 6000;

3) українці за кордоном, стосовно яких невідомо, скільки з них повернуться – 14000;

4) молодь громади, 35% якої планують виїхати – 4500.

Студенти мають розробити Human Capital Plan: кого навчати? кого стимулювати повернутися? скільки коштів

спрямувати на перекваліфікацію? які стимули запропонувати молоді? як інтегрувати ветеранів та ВПО?

3. Створіть модель blended finance, яка дозволить із €100 млн публічних ресурсів мобілізувати максимальний обсяг загальних інвестицій, не створивши надмірного боргового навантаження. Студентам доступні:

1) грант ЄС – €30 млн, повертати не потрібно;
2) кредит ЄБРР – до €40 млн;
3) green bonds – до €30 млн;
4) ESCO – до €15 млн для енергоефективності;
5) приватний капітал – до €50 млн;
6) державна гарантія – може покрити 50% кредитного ризику;
7) власні кошти громади – максимум €5 млн.

4. У 2035 р. громада формально досягла чудових показників: ВВП громади +40%; викиди CO_2 –55%; частка відновлюваної енергії — 60%; залучено €300 млн інвестицій. Проте в результаті населення скоротилося ще на 15%; ціни на житло зросли вдвічі; частина колишніх промислових працівників залишилася без роботи; 20% найбідніших домогосподарств витрачають значну частину доходів на енергію. Чи можна назвати таку трансформацію успішною та сталою?

Розділ 6

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ І ГРОМАД: ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, РІВНІСТЬ, ЕТИКА

6.1. Соціальна відповідальність бізнесу та держави

Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року вперше в історії визначив бізнес рівноправним партнером держав у досягненні глобальних цілей, а ЦСР 17 "Партнерство заради сталого розвитку" прямо закликає до багатосторонніх партнерств публічного, приватного та громадського секторів[1]. У цьому контексті соціальна відповідальність перестала бути добровільною благодійністю окремих компаній і перетворилася на систему взаємних зобов'язань бізнесу, держави та громад щодо економічних, соціальних та екологічних наслідків їхньої діяльності. Розуміння цієї системи є ключовою компетентністю сталого менеджменту.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ, corporate social responsibility – CSR) має понад сімдесятирічну історію. Її засновником вважають Г. Боуена, який у 1953 р. визначив соціальну відповідальність підприємця як обов'язок проводити політику, ухвалювати рішення та діяти відповідно до цілей і цінностей суспільства[2]. Дискусію про межі відповідальності бізнесу загострив М. Фрідман, який у 1970 р. стверджував, що єдиною соціальною відповідальністю бізнесу є збільшення прибутку в межах правил гри – без обману і шахрайства[3]. Відповіддю на цю позицію стала теорія стейкхолдерів Р. Фрімена, згідно з якою компанія має

---

[1] United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda

[2] Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. Harper & Row.

[3] Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 32–33, 122–126.

враховувати інтереси всіх груп, на які впливає її діяльність або які можуть вплинути на досягнення її цілей: працівників, споживачів, постачальників, громад, держави, довкілля[4]. А. Керролл запропонував найвідомішу модель – піраміду КСВ, що поєднує економічну (бути прибутковим), правову (дотримуватися законів), етичну (чинити справедливо, уникати шкоди) та філантропічну (бути добрим корпоративним громадянином) відповідальність[5]. Дж. Елкінгтон у 1997 р. увів поняття "потрійного критерію" (triple bottom line) – оцінювання результатів компанії за трьома вимірами: люди, планета, прибуток[6]. М. Портер і М. Крамер запропонували концепцію створення спільної цінності (creating shared value), за якою конкурентоспроможність компанії та добробут громад, у яких вона працює, є взаємозалежними, а соціальні проблеми слід розглядати як джерело бізнес-можливостей, а не лише як витрати[7]. Еволюцію концепцій узагальнено в табл. 6.1.1.

На міжнародному рівні сформувалася система стандартів, які перетворюють КСВ із декларацій на вимірювані практики. Глобальний договір ООН (2000 р.) об'єднує компанії довкола десяти принципів у сферах прав людини, трудових відносин, довкілля та протидії корупції[8].

---

[4] Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

[5] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

[6] Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.

[7] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1–2), 62–77.

[8] United Nations Global Compact. (2000). The Ten Principles of the UN Global Compact. https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

Таблиця 6.1.1

Еволюція концепцій соціальної відповідальності бізнесу

Період, автор / документ	Сутність підходу	Ключова ідея для менеджменту
1953 р., Г. Боуен	Соціальна відповідальність підприємця	Рішення бізнесу мають відповідати цінностям суспільства
1970 р., М. Фрідман	Акціонерний підхід	Відповідальність – прибуток у межах закону та етики
1984 р., Р. Фрімен	Теорія стейкхолдерів	Баланс інтересів усіх зацікавлених сторін
1991 р., А. Керролл	Піраміда КСВ	Економічна → правова → етична → філантропічна відповідальність
1997 р., Дж. Елкінгтон	Потрійний критерій (люди, планета, прибуток)	Нефінансова звітність, сталість як результат
2000 р., Глобальний договір ООН	Десять принципів (права людини, праця, довкілля, антикорупція)	Добровільні зобов’язання, звітність про прогрес
2010 р., ISO 26000	Керівництво із соціальної відповідальності	Сім ключових тем для будь-якої організації
2011 р., М. Портер, М. Крамер	Спільна цінність; відповідальність за вплив на суспільство	Інтеграція КСВ у стратегію, обов’язковість «не шкодити»
2015–2024 рр., ЦСР, ESG, CSRD	Сталість як обов’язковий стандарт	Обов’язкова звітність, належна обачність у ланцюгах постачання

Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 визначає соціальну відповідальність як відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору й етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, враховує очікування стейкхолдерів, відповідає законодавству та інтегрована в усю організацію; він виокремлює сім ключових

тем: організаційне управління, права людини, трудові практики, довкілля, добросовісні ділові практики, питання споживачів, участь у житті громад та їх розвиток[9]. Європейська Комісія у 2011 р. дала лаконічне визначення КСВ як "відповідальності підприємств за їх вплив на суспільство"[10]. Керівні принципи ООН щодо бізнесу і прав людини (2011 р.) закріпили тристоронню рамку "захищати – поважати – відновлювати": держава зобов'язана захищати права людини від порушень з боку бізнесу, бізнес – поважати їх, а обидва – забезпечувати доступ до засобів правового захисту[11]. Стандарти звітності GRI стали найпоширенішою у світі основою нефінансової звітності[12], а Директива ЄС 2022/2464 про корпоративну звітність зі сталості (CSRD) та Директива ЄС 2024/1760 про належну обачність компаній щодо сталості (CSDDD) перетворили розкриття інформації про соціальний та екологічний вплив і контроль ланцюгів постачання на юридичний обов'язок великих компаній[13]. Таким чином, у

---

[9] International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html

[10] European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility (COM(2011) 681 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681

[11] United Nations. (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework (HR/PUB/11/04). https://www.ohchr.org/en/publications/reference-publications/guiding-principles-business-and-human-rights

[12] Global Reporting Initiative. (2021). GRI Universal Standards 2021. https://www.globalreporting.org/standards/

[13] European Parliament and Council. (2022). Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj ; European Parliament and Council. (2024).

XXI ст. КСВ еволюціонувала від добровільної філантропії до інтегрованого в стратегію та регульованого державою ESG-управління.

Соціальна відповідальність держави є другою стороною цієї системи. Держава виступає одночасно у трьох ролях: регулятора, який встановлює правила та мінімальні стандарти (трудові, екологічні, антикорупційні), гарантує права людини і карає за їх порушення; стимулятора, який через податкові пільги, публічні закупівлі, доступ до фінансування та публічне визнання заохочує відповідальні практики; і партнера, який разом із бізнесом та громадами реалізує соціальні проєкти, зокрема у формі державно-приватного партнерства[14]. Соціально відповідальна держава також є відповідальним роботодавцем і власником, дотримуючись у державних установах та підприємствах тих самих стандартів, яких вимагає від бізнесу. Керівництво ОЕСР для багатонаціональних підприємств зобов'язує уряди країн-учасниць створювати національні контактні пункти для розгляду скарг на бізнес[15], а Європейський Союз послідовно рухається від м'якого права до обов'язкових вимог. У післявоєнному відновленні України ця роль держави набуває особливого значення: обсяг потреб на

Directive (EU) 2024/1760 on corporate sustainability due diligence. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj

14 Fox, T., Ward, H., & Howard, B. (2002). Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study. World Bank. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/284431468340215496 ; Steurer, R. (2010). The role of governments in corporate social responsibility: Characterizing public policies on CSR in Europe. Policy Sciences, 43(1), 49–72. https://doi.org/10.1007/s11077-009-9084-4

15 OECD. (2023). OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/81f92357-en

відбудову, оцінений Світовим банком, урядом України, ЄС та ООН у 524 млрд дол. США на десять років, неможливо покрити лише публічними коштами, тому залучення відповідального приватного капіталу є умовою відновлення[16].

Національна нормативна база соціальної відповідальності в Україні спирається на Конституцію України, яка проголошує людину, її життя і здоров'я, честь і гідність найвищою соціальною цінністю, а також закріплює принцип "власність зобов'язує" і заборону використовувати власність на шкоду людині та суспільству (ст. 3, 13)[17]. Ключовим стратегічним документом є Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р, яка визначає соціальну відповідальність бізнесу як добровільну діяльність компаній, спрямовану на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на довкілля, і передбачає заходи з поширення нефінансової звітності, соціально відповідальних публічних закупівель, освіти та підвищення обізнаності[18]. Указ Президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" зобов'язав

[16] World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. World Bank. https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rdna4

[17] Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

[18] Про схвалення Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-р

органи влади керуватися ЦСР у стратегічному плануванні[19]. Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" регулює корпоративну філантропію[20], а Податковий кодекс дозволяє відносити до витрат благодійні внески неприбутковим організаціям у межах 4 % оподатковуваного прибутку попереднього року, а на період воєнного стану – передавати кошти й майно Збройним Силам та закладам охорони здоров'я без обмежень[21]. Закон України "Про державно-приватне партнерство" визначає правові засади співпраці держави та громад із бізнесом у реалізації суспільно значущих проєктів[22], а Закон України "Про публічні закупівлі" дає замовникам можливість застосовувати нецінові критерії, включно з екологічними та соціальними[23]. Основні акти узагальнено в табл. 6.1.2.

Особливого значення КСВ набуває в аграрному секторі, який одночасно є найбільшим користувачем природних ресурсів, основою продовольчої безпеки та головним роботодавцем сільських громад.

---

[19] Указ Президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" від 30.09.2019 № 722/2019. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019

[20] Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" від 05.07.2012 № 5073-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17

[21] Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (пп. 140.5.9 п. 140.5 ст. 140; п. 69.6 підрозділу 10 розділу XX). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

[22] Закон України "Про державно-приватне партнерство" від 01.07.2010 № 2404-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17

[23] Закон України "Про публічні закупівлі" від 25.12.2015 № 922-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19

Таблиця 6.1.2

Нормативно-правова база соціальної відповідальності бізнесу та держави в Україні

Нормативно-правовий акт	Значення для КСВ та відповідальності держави
Конституція України (ст. 3, 13, 16, 43, 50)	Людина – найвища цінність; "власність зобов'язує"; обов'язок держави забезпечувати екологічну безпеку, право на працю та безпечне довкілля
Стратегія сприяння розвитку СВБ в Україні до 2030 р. (2020)	Визначення СВБ, напрями державної підтримки, нефінансова звітність, відповідальні закупівлі
Указ Президента України "Про Цілі сталого розвитку України" (2019)	ЦСР як орієнтир державної політики та стратегічного планування
ЗУ "Про благодійну діяльність та благодійні організації" (2012)	Правовий режим корпоративної філантропії та благодійних фондів
Податковий кодекс України (ст. 140, підрозділ 4 розділу XX)	Податкове стимулювання благодійності, зокрема допомоги ЗСУ та лікарням у період воєнного стану
ЗУ "Про державно-приватне партнерство" (2010)	Механізм спільних проєктів держави, громад і бізнесу
ЗУ "Про публічні закупівлі" (2015)	Нецінові критерії, соціально та екологічно відповідальні закупівлі
ЗУ "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність" (ст. 11)	Звіт про управління великих підприємств з розкриттям нефінансової інформації
ЗУ "Про місцеве самоврядування в Україні" (1997)	Повноваження громад щодо програм соціального захисту, підтримки підприємництва та партнерства з бізнесом

Дослідження науковців показують, що відповідальність агробізнесу невіддільна від його залежності від екосистемних

послуг. А. Печенюк, В. Борковська та співавтори на основі даних 2010–2019 рр. встановили зв'язок між валовою продукцією сільського господарства України та екосистемними чинниками. Найтіснішій позитивний зв'язок виявлено з витратами на охорону та відтворення диких тварин і птахів (коефіцієнт кореляції 0,48), площами медоносних культур (0,38) та капітальними інвестиціями в охорону ґрунтів і водних ресурсів (0,38); автори наголошують, що підприємства часто не пов'язують стан екосистем із кінцевими результатами господарювання, тому екологічний менеджмент має враховувати не лише ризики, а й нові бізнес-можливості, а держава – розвивати політику стимулів, пільгового кредитування компаній, що відновлюють деградовані екосистеми, та механізм платежів за екосистемні послуги[24]. Диверсифікація аграрного виробництва на основі екосистемних послуг (розширення площ медоносів, охорона ґрунтів і вод, збереження біорізноманіття) розглядається як нова парадигма, що одночасно вирішує економічні, соціальні (нові робочі місця, згладжування сезонності) та екологічні завдання – тобто як практична форма спільної цінності бізнесу і громади.

Другий вимір відповідальності агробізнесу та держави – продовольча безпека. М. Місюк, М. Заходим, В. Борковська та І. Балла на основі моніторингу ринку тваринницької продукції показали, що криза у тваринництві триває тривалий період, а повномасштабна війна лише різко її загострила: у 2021–2023 рр. поголів'я великої рогатої худоби скоротилося на 20 %,

[24] Pecheniuk, A., Borkovska, V., Pecheniuk, A., & Mushenyk, I. (2023). Ecosystem services to support the diversification of agricultural production. In H. Arjjumend (Ed.), Mountain ecosystems and resources management (Vol. 1, pp. 225–244). Grassroots Institute. https://doi.org/10.33002/mount.a/12

свиней – на 16 %, птиці – на 11 %, причому 43,2 % поголів'я ВРХ було зосереджено в регіонах активних бойових дій; закупівельні ціни на яловичину за 2020–2021 рр. зросли на 49,3 %[25]. Автори доводять, що методи моніторингу продовольчої безпеки, зокрема й ті, що застосовує ФАО, потребують змін через динамічність зовнішніх впливів, і пропонують математичну модель балансу виробництва та споживання, яка дозволяє державі оперативно реагувати на загрози. Соціальна відповідальність держави тут полягає у створенні системи оперативного моніторингу, підтримці обігових коштів виробників, збереженні статусу України як гаранта глобальної продовольчої безпеки, а відповідальність бізнесу – у забезпеченні доступності базових продуктів для населення з різним рівнем доходів та збереженні робочих місць у сільській місцевості[26].

Третій вимір – відповідальність за розвиток сільських територій і людського потенціалу. В. Іванишин та О. Бялковська показали, що ключовими проблемами сільських територій України є звужене відтворення населення, безробіття та низькі доходи, а їх подолання потребує поєднання державних програм із механізмами державно-приватного партнерства, соціальної відповідальності бізнесу, соціальних інновацій та

[25] Misiuk, M., Zakhodym, M., Borkovska, V., & Balla, I. (2023). The monitoring of the livestock product market for the formation of food security. Economics Ecology Socium, 7(4), 72–82. https://doi.org/10.61954/2616-7107/2023.7.4-6

[26] Misiuk, M., Zakhodym, M., Borkovska, V., & Balla, I. (2023). The monitoring of the livestock product market for the formation of food security. Economics Ecology Socium, 7(4), 72–82. https://doi.org/10.61954/2616-7107/2023.7.4-6

цифрових технологій, адаптованих до місцевої специфіки[27]. У подальших працях авторка обґрунтовує відповідальність держави за створення інституційних умов для підприємництва на селі з урахуванням світового досвіду[28], роль вищої освіти у формуванні сільських лідерів[29] та можливості "зеленої" економіки й відновлюваної енергетики як напряму, де екологічна відповідальність агробізнесу поєднується з економічною вигодою: біомаса, біогаз і сонячна енергетика здатні скоротити енерговитрати підприємств на 20–25 %, а біоенергетика – замістити до 5 млрд м³ імпортованого газу щорічно[30]. Інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів та ESG-підходів у стратегічне управління розглядається як джерело конкурентних переваг підприємства в умовах

[27] Ivanyshyn, V., & Bialkovska, O. (2020). Problems and prospects of human potential development in rural areas of Ukraine. University Economic Bulletin, 46, 76–82. https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-76-82

[28] Бялковська, О. А., Федус, Д. Г., & Бойко, О. С. (2022). Імплементація світового досвіду в політику відновлення, розвитку сільських територій України та підприємств на селі. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка, 37, 58–64. https://doi.org/10.37406/2706-9052-2022-2-9

[29] Іванишин, В. В., & Бялковська, О. А. (2022). Значення вищої освіти для розвитку сільських територій та формування сільських лідерів. Ефективна економіка, 4. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.4

[30] Bialkovska, O., Poprozman, N., Zelenskyi, A., Fedorchuk, N., & Huk, Ya. (2024). Prospects for the introduction of a green economy in the agricultural sector of Ukraine for the next 10 years. Scientific Horizons, 27(6), 163–176. https://doi.org/10.48077/scihor6.2024.163 ; Bialkovska, O., Ivanyshyn, V., Shterma, T., Sikora, O., & Kryzhanivskyi, V. (2025). Economic aspects of the introduction of renewable energy sources in the agro-industrial complex. Ekonomika APK, 32(3), 83–96. https://doi.org/10.32317/ekon.apk/3.2025.83

сталого розвитку[31]. Практика провідних агрохолдингів України – ветеранські програми МХП і Kernel, соціальні інвестиції у сільські громади, сертифікація за міжнародними стандартами – докладніше розглянута у підрозділах 6.2 та 9.3.

Соціальна відповідальність бізнесу і держави найбільш предметно проявляється на рівні територіальної громади, де публічна влада, підприємства й мешканці взаємодіють безпосередньо. Показовим є досвід Кам'янець-Подільської міської територіальної громади (Хмельницька область, понад 100 тис. мешканців). Стратегія розвитку громади на період до 2030 року визначає чотири стратегічні цілі – розвиток ключових секторів економіки та залучення інвестицій, покращення інфраструктури, безпеки та довкілля, розвиток людського потенціалу й соціальної інфраструктури, удосконалення управління та цифровізація[32]. Соціальна відповідальність муніципалітету втілюється у бюджетних пріоритетах та цільових програмах: у 2024 р. на соціальний захист спрямовано 333,9 млн грн (з них 62,7 млн грн з місцевого бюджету), діяли Комплексна програма соціального захисту, Програма розвитку волонтерського руху та Програма підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, яких у громаді зареєстровано понад 20 тис.; з 2022 р. на підтримку Сил оборони громада спрямувала понад 1 млрд грн, а бюджет 2026 р. зріс до 1,53

[31] Niskhodovska, O., & Bialkovska, O. (2026). Competitiveness of an enterprise in the conditions of sustainable development: Approaches and assessment tools. Economic Scope, 211, 202–206. https://doi.org/10.30838/ep.211.202-206

[32] Кам'янець-Подільська міська рада. (2025). Стратегія розвитку Кам'янець-Подільської міської територіальної громади на період до 2030 року. https://kam-pod.gov.ua/nashe-misto/stratehiia-rozvytku-hromady

млрд грн[33]. Громада розвиває ветеранську політику – відкрито Офіс ветерана, створено Територіальну академію ветеранів, компенсуються витрати роботодавців на облаштування робочих місць для ветеранів з інвалідністю[34]; діє Рада з питань безбар'єрності та проєкт "Безбар'єрний маршрут"[35]. Відповідальність держави як стимулятора підприємництва реалізується через Програму розвитку малого та середнього підприємництва на 2026–2028 роки, конкурс бізнес-ідей, Агенцію місцевого економічного розвитку "Друкарня змін", створену за проєктом ЄС "Мери за економічне зростання", платформу "Кам'янець-Подільська бізнес-громада" за підтримки EU4Business, а також рішення про створення двох індустріальних парків із прогнозом близько 1,25 тис. робочих місць[36].

[33] Кам'янець-Подільська міська рада. (2025, 20 січня). Інформація щодо соціального захисту в Кам'янець-Подільській міській територіальній громаді за 2024 рік. https://kam-pod.gov.ua/novini/town-news/item/51855 ; Кам'янець-Подільська міська рада. (2026, 25 січня). Стратегічне партнерство: керівники громад Хмельниччини ознайомилися з успішними кейсами Кам'янця-Подільського. https://kam-pod.gov.ua/novini/town-news/item/54874

[34] Кам'янець-Подільська міська рада. (2026, 22 липня). Ветеранська політика: від конкретних рішень до нових можливостей. https://kam-pod.gov.ua/novini/town-news/item/56379 ; Кам'янець-Подільська міська рада. (б.д.). Ветеранам війни. https://kam-pod.gov.ua/veteranam-viiny

[35] Кам'янець-Подільська міська рада. (2026, 23 липня). Безбар'єрність – рівні можливості для кожного. https://kam-pod.gov.ua/novini/town-news/item/56392

[36] Кам'янець-Подільська міська рада. (б.д.). Програма розвитку малого та середнього підприємництва. https://kam-pod.gov.ua/economika/economika-mista/programa-rozvitku-malogo-ta-serednogo-pidpriemnitstva-v-misti ; Кам'янець-Подільська міська рада. (2026, 4 березня). "Друкарня змін": як ми прокачували підприємництво у Кам'янці-Подільському. https://kam-

Партнерство влади і бізнесу набуває конкретних форм соціальної відповідальності місцевих підприємців. У 2025 р. міська рада започаткувала соціальний проєкт “Бізнес на допомогу героям”, у межах якого місцеві підприємства надають знижки та послуги захисникам і їхнім родинам[37]; за співпраці із соціально відповідальним бізнесом відремонтовано понад 16 об’єктів соціальної інфраструктури, а інвестори футбольного клубу “Епіцентр” вклали близько 60 млн грн у реконструкцію міського стадіону[38]. Благодійний фонд “МіСт” імені Михайла Савенка за десять років спрямував близько 9,2 млн грн на підтримку закладів освіти, військових та переселенців[39], а церемонія “Творці історії” публічно відзначає підприємців-меценатів[40]. Університети є частиною екосистеми відповідальності: Подільський державний університет надає територію ботанічного саду для благодійних забігів на підтримку війська, інклюзивних таборів, реалізує дуальні програми з агрохолдингами та освітні програми для ветеранів,

pod.gov.ua/novini/town-news/item/55284 ; Кам’янець-Подільська міська рада. (2026, 22 липня). Розвиток громади в умовах війни: інвестиції в розвиток міста. https://kam-pod.gov.ua/novini/town-news/item/56386

[37] Кам’янець-Подільська міська рада. (2025, 14 квітня). “Бізнес на допомогу героям”: у Кам’янці-Подільському стартував соціальний проєкт підтримки захисників. https://kam-pod.gov.ua/novini/town-news/item/52571

[38] Звіт міського голови за 2023 рік. (2024, 14 березня). Подолянин. https://podolyanin.com.ua/suspilstvo/69309/ ; Кам’янець-Подільська міська рада. (2026, 22 липня). Розвиток громади в умовах війни: інвестиції в розвиток міста. https://kam-pod.gov.ua/novini/town-news/item/56386

[39] Благодійний фонд “МіСт” імені Михайла Савенка: десять років допомоги. (2022). Подолянин. https://podolyanin.com.ua/celebrities/61501/

[40] “Творці історії”: у Кам’янці-Подільському відзначили тих, хто творить громаду. (2026, 15 травня). Подолянин. https://podolyanin.com.ua/suspilstvo/79118/

а його науковці беруть участь у розробленні стратегій розвитку малого бізнесу громади[41]. Матрицю взаємодоповнення відповідальності держави, громади і бізнесу наведено в табл. 6.1.3.

Таблиця 6.1.3

Матриця соціальної відповідальності держави, громади та бізнесу (на прикладі Кам'янець-Подільської громади)

Сфера	Відповідальність держави / громади	Відповідальність бізнесу	Форма партнерства
Оборона та підтримка захисників	Бюджетні програми підтримки Сил оборони, Офіс ветерана, компенсації роботодавцям	Благодійні внески, знижки для ветеранів, працевлаштування ветеранів	Проєкт "Бізнес на допомогу героям", благодійні забіги
Соціальний захист та ВПО	Комплексна програма соцзахисту, підтримка ВПО, безбар'єрність	Релокація підприємств, створення робочих місць, благодійні фонди	Меморандуми, спільні проєкти з донорами (ЄС, ПРООН, УВКБ ООН)
Економічний розвиток	Програма розвитку МСП, індустріальні парки, прозорі аукціони	Інвестиції, сплата податків, добросовісна конкуренція	Агенція "Друкарня змін", платформа EU4Business
Інфраструктура та довкілля	Когенерація, енергоефективність, зелені зони	Інвестиції в соціальну та спортивну інфраструктуру	Реконструкція стадіону, ремонт закладів освіти
Освіта та наука	Освітні програми для ветеранів, підтримка університетів	Дуальна освіта, стажування, стипендії	Співпраця з ПДУ та іншими ЗВО, спільні дослідження

[41] Подільський державний університет. (2026). Міжнародні проєкти та співпраця з громадою. https://pdatu.edu.ua/mizhnarodni-proiekty.html

Досвід громади ілюструє загальну закономірність: соціальна відповідальність є результативною тоді, коли держава створює прозорі правила та стимули, громада формулює пріоритети й публічно визнає внесок бізнесу, а підприємства інтегрують відповідальність у власну стратегію, а не обмежуються разовою благодійністю. Водночас залишаються виклики: відсутність системного механізму державно-приватного партнерства на місцевому рівні, обмежене поширення нефінансової звітності серед малого і середнього бізнесу, ризик "ситуативної" відповідальності, що згасає після завершення гострої фази кризи.

Отже, соціальна відповідальність бізнесу та держави у парадигмі сталого розвитку є системою взаємних зобов'язань, у якій держава захищає права та створює стимули, бізнес поважає права, мінімізує негативний вплив і створює спільну цінність, а громади й університети виступають майданчиком, де ці зобов'язання перетворюються на конкретні проєкти. Для аграрного сектору відповідальність означає збереження екосистемних послуг, забезпечення продовольчої безпеки та розвиток сільських територій; для держави – оперативний моніторинг ризиків, підтримку відновлення та справедливий розподіл вигід. Майбутнім управлінцям важливо оволодіти інструментами КСВ – аналізом стейкхолдерів, стандартами ISO 26000 і GRI, ESG-звітністю, механізмами партнерства з громадами – як частиною професійної компетентності, а не як додатком до основної діяльності.

6.2. Управління різноманіттям, рівність та інклюзія в організаціях

Соціальний вимір сталого розвитку неможливо реалізувати без справедливого ставлення до людини на робочому місці. Порядок денний ООН до 2030 року безпосередньо пов'язує сталість із гендерною рівністю (ЦСР 5), гідною працею для всіх (ЦСР 8) та скороченням нерівності (ЦСР 10), а принцип "нікого не залишити осторонь" визначено наскрізним для всієї системи Цілей[42]. У корпоративній практиці ці орієнтири втілилися в підхід, який у зарубіжній літературі позначають абревіатурою DEI (Diversity, Equity, Inclusion – різноманіття, рівність, інклюзія) і який розглядається як складова "S"-компонента ESG-стандартів корпоративного управління.

Різноманіття (diversity) означає сукупність відмінностей між працівниками – видимих (стать, вік, етнічна належність, інвалідність) і прихованих (освіта, досвід, цінності, сімейний статус, досвід військової служби). Т. Кокс визначає різноманіття як представленість у соціальній системі людей із виразно відмінною груповою належністю, що має культурне значення, і виокремлює монолітний, плюралістичний та мультикультурний типи організацій залежно від рівня інтеграції представників різних груп[43]. Рівність охоплює два аспекти: формальну рівність (equality) – однакове ставлення та рівні права для всіх, і справедливість (equity) – врахування

---

[42] United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda

[43] Cox, T. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. Berrett-Koehler.

різних стартових позицій людей і надання підтримки, яка реально вирівнює доступ до праці, розвитку й кар'єри. Інклюзія (inclusion) характеризує ступінь, у якому працівник відчуває себе прийнятим і цінним членом колективу, має доступ до інформації, ресурсів та участі в ухваленні рішень. К. Роберсон показала, що різноманіття описує склад організації, тоді як інклюзія – якість її процесів і культури[44]. Л. Шор зі співавторами запропонували модель інклюзії, побудовану на балансі двох потреб людини – в належності до групи (belongingness) та у визнанні її унікальності (uniqueness); лише одночасне задоволення обох потреб забезпечує справжню інклюзію, тоді як асиміляція чи диференціація є її неповними формами[45]. Л. Нішії емпірично довела, що клімат інклюзії знижує конфлікти у гендерно різноманітних групах і підвищує утримання персоналу[46], а М. Мор Барак розглядає інклюзивне робоче місце як організацію, що цінує відмінності працівників і взаємодіє з громадою та вразливими групами[47].

Еволюцію управлінських підходів до різноманіття прийнято описувати через послідовність парадигм. Р. Р. Томас у 1990 р. обґрунтував перехід від політики "позитивних дій"

---

[44] Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. Group & Organization Management, 31(2), 212–236. https://doi.org/10.1177/1059601104273064

[45] Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. Journal of Management, 37(4), 1262–1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

[46] Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. Academy of Management Journal, 56(6), 1754–1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823

[47] Mor Barak, M. E. (2022). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (5th ed.). SAGE Publications.

(affirmative action), спрямованої на компенсацію історичної дискримінації через квоти та цільове наймання, до "управління різноманіттям" як системної роботи з культурою організації[48]. Найбільш впливовою залишається типологія Р. Елі та Д. Томаса, які визначили три парадигми: "дискримінація і справедливість" (різноманіття як моральний і правовий обов'язок), "доступ і легітимність" (різноманіття як засіб виходу на нові ринки) та "інтеграція і навчання" (різноманіття як джерело нових знань і переосмислення процесів); лише третя парадигма забезпечує стійкі переваги для організації та її працівників[49]. Через два десятиліття ті самі автори застерегли від спрощеного "бізнес-кейсу" різноманіття, наголосивши, що результат дає лише зміна культури, за якої відмінності стають ресурсом навчання[50]. Узагальнення підходів наведено в табл. 6.2.1. Емпіричні дослідження сформували аргументацію на користь різноманіття як чинника результативності[51]. За даними McKinsey, компанії з верхнього квартиля за гендерним різноманіттям виконавчих команд мали на 25 % вищу ймовірність перевищити середньогалузеву прибутковість, а за етнічним – на 36 %[52]; Deloitte узагальнила "вісім істин"

[48] Thomas, R. R., Jr. (1990). From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review, 68(2), 107–117.

[49] Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46(2), 229–273. https://doi.org/10.2307/2667087

[50] Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity: Enough already with the business case. Harvard Business Review, 98(6), 114–122.

[51] Bourke, J., & Dillon, B. (2018). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. Deloitte Review, 22, 82–95.

[52] Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V., & Prince, S. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

інклюзивної організації з ключовою роллю інклюзивного лідера

Таблиця 6.2.1

Еволюція парадигм управління різноманіттям в організаціях

Парадигма	Мотив організації	Основні інструменти	Обмеження
Позитивні дії (з 1960-х рр.)	Виконання законодавства, компенсація дискримінації	Квоти, цільове наймання	Формальність, спротив, “токенізм”
Дискримінація і справедливість	Моральний та правовий обов’язок рівного ставлення	Політики рівних можливостей, навчання, скарги	Ігнорує відмінності як ресурс
Доступ і легітимність	Вихід на нові ринки та групи клієнтів	Наймання представників цільових груп у клієнтські підрозділи	Сегрегація функцій, обмежена кар’єра
Інтеграція і навчання	Використання відмінностей для навчання й інновацій	Інклюзивне лідерство, зміна процесів, ресурсні групи працівників	Потребує тривалої трансформації культури
Інклюзія та справедливість (2010–2020-ті рр.)	Сталий розвиток, ESG, добробут працівників	Метрики інклюзії, аудит розриву в оплаті, безбар’єрність, звітність	Ризик формалізації, “DEI-втома”

Водночас Ф. Доббін і А. Калев на матеріалах понад 800 американських компаній показали, що обов’язкові тренінги та формалізовані процедури часто не дають ефекту або провокують спротив, тоді як добровільне залучення

менеджерів, наставництво, цільовий рекрутинг та підзвітність реально підвищують представленість жінок і меншин на керівних посадах[53]. Отже, *управління різноманіттям є не набором заходів, а елементом стратегічного менеджменту*.

Міжнародна нормативна база формувалася десятиліттями. Конвенція МОП № 111 (1958 р.) зобов'язує держави проводити політику рівності можливостей у сфері праці[54]; Конвенція МОП № 159 (1983 р.) закріплює принципи професійної реабілітації та зайнятості осіб з інвалідністю[55]; Конвенція МОП № 190 (2019 р.) уперше визнала право кожного на світ праці, вільний від насильства та домагань[56]. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю (2006 р.), ратифікована Україною у 2009 р., запровадила поняття "розумного пристосування", відмова в якому є дискримінацією[57]. У ЄС рамковими є Директиви 2000/43/ЄС, 2000/78/ЄС та 2006/54/ЄС про рівне ставлення у сфері зайнятості незалежно від расового походження, релігії, інвалідності, віку, сексуальної орієнтації та

[53] Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. Harvard Business Review, 94(7), 52–60.

[54] International Labour Organization. (1958). Discrimination (Employment and Occupation) Convention, No. 111. https://normlex.ilo.org

[55] International Labour Organization. (1983). Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Convention, No. 159. https://normlex.ilo.org

[56] International Labour Organization. (2019). Violence and Harassment Convention, No. 190. https://normlex.ilo.org

[57] United Nations. (2006). Convention on the Rights of Persons with Disabilities. https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html ; Закон України "Про ратифікацію Конвенції про права осіб з інвалідністю і Факультативного протоколу до неї" від 16.12.2009 № 1767-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-17

статі[58]. Новітній етап пов'язаний із Директивою (ЄС) 2023/970 про прозорість оплати праці, що зобов'язує роботодавців розкривати гендерний розрив в оплаті[59], та Директивою (ЄС) 2022/2464 (CSRD), за якою стандарт ESRS S1 "Власний персонал" вимагає розкриття показників гендерного балансу, різниці в оплаті, зайнятості осіб з інвалідністю та інцидентів дискримінації[60]. Добровільними орієнтирами є стандарт ISO 30415:2021 "Управління людськими ресурсами. Різноманіття та інклюзія", що визначає підзвітність і показники впровадження D&I на всіх етапах життєвого циклу працівника[61], стандарт звітності GRI 405[62] та Принципи розширення прав і можливостей жінок (WEPs)[63]. Для України як кандидата на членство в ЄС гармонізація з цими актами є частиною зобов'язань за Угодою про асоціацію.

---

[58] European Union. (2000). Council Directive 2000/43/EC; Council Directive 2000/78/EC; European Parliament and Council. (2006). Directive 2006/54/EC. https://eur-lex.europa.eu

[59] European Parliament and Council. (2023). Directive (EU) 2023/970 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. Official Journal of the European Union, L 132, 21–44. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj

[60] European Parliament and Council. (2022). Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting (CSRD); European Commission. (2023). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 – European Sustainability Reporting Standards, ESRS S1 Own workforce. https://eur-lex.europa.eu

[61] International Organization for Standardization. (2021). ISO 30415:2021 Human resource management – Diversity and inclusion. https://www.iso.org/standard/71164.html

[62] Global Reporting Initiative. (2016). GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016. https://www.globalreporting.org/standards/

[63] UN Women & UN Global Compact. (2010). Women's Empowerment Principles. https://www.weps.org

Національна законодавча база ґрунтується на статті 24 Конституції України, яка гарантує рівність прав і свобод та забороняє привілеї чи обмеження за ознаками раси, кольору шкіри, переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовними або іншими ознаками[64]. Стаття 2-1 Кодексу законів про працю України забороняє дискримінацію у сфері праці за відкритим переліком ознак, а стаття 119 гарантує працівникам, призваним на військову службу, збереження місця роботи і посади[65]. Закон України "Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні" від 06.09.2012 № 5207-VI визначає форми дискримінації (пряма, непряма, підбурювання, пособництво, утиск), механізми захисту та допускає позитивні дії як правомірний виняток[66]. Закон України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" від 08.09.2005 № 2866-IV зобов'язує роботодавців забезпечувати рівну оплату за працю рівної цінності, запобігати сексуальним домаганням та дозволяє включати гендерні положення до колективних договорів[67]. Закон України "Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні" від 21.03.1991 № 875-XII встановлює для підприємств з чисельністю понад 8 працівників норматив робочих місць для осіб з інвалідністю у розмірі 4 %

[64] Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

[65] Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

[66] Закон України "Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні" від 06.09.2012 № 5207-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17

[67] Закон України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" від 08.09.2005 № 2866-IV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15

середньооблікової чисельності штатних працівників (одне робоче місце – для підприємств, де працює від 8 до 25 осіб) і санкції за його невиконання[68]. Закон України "Про зайнятість населення" від 05.07.2012 № 5067-VI визначає категорії громадян із додатковими гарантіями у працевлаштуванні та стимули для роботодавців[69]. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору до 2030 року[70] та Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року[71] переносять інклюзію з площини заборон у площину проактивної політики, а ратифікація у 2022 р. Стамбульської конвенції посилила зобов'язання щодо протидії домаганням[72]. Основні акти систематизовано в табл. 6.2.2.

Особливим для України виміром управління різноманіттям стала інтеграція ветеранів і ветеранок у цивільне життя та ринок праці.

---

[68] Закон України "Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні" від 21.03.1991 № 875-XII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12

[69] Закон України "Про зайнятість населення" від 05.07.2012 № 5067-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17

[70] Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-р

[71] Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 № 752-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-р

[72] Закон України "Про ратифікацію Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами" від 20.06.2022 № 2319-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2319-20

Таблиця 6.2.2

Законодавча база України у сфері рівності, різноманіття та інклюзії в організаціях

Нормативно-правовий акт	Ключові вимоги до організацій
Конституція України (ст. 24, 43)	Рівність прав, заборона привілеїв та обмежень, рівні можливості у виборі професії
Кодекс законів про працю України (ст. 2-1, 22, 119)	Заборона дискримінації та необґрунтованої відмови у прийнятті на роботу, збереження місця роботи за мобілізованими
ЗУ “Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні” (2012)	Форми дискримінації, обов’язок утримуватися від них, допустимість позитивних дій
ЗУ “Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків” (2005)	Рівна оплата за працю рівної цінності, запобігання домаганням, гендерні положення колдоговорів
ЗУ “Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні” (1991)	Норматив робочих місць 4 %, умови праці з урахуванням програм реабілітації
ЗУ “Про зайнятість населення” (2012)	Додаткові гарантії вразливим категоріям, стимули для роботодавців
ЗУ “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту” (1993)	Пільги та гарантії ветеранам, переважне право на залишення на роботі при скороченні
Стратегія ветеранської політики до 2030 року (2024)	Ветеранодружні роботодавці, супровід ветеранів, підтримка зайнятості та підприємництва
Національна стратегія безбар’єрності до 2030 року (2021)	Фізична, інформаційна, цифрова, економічна безбар’єрність робочих місць
Державна стратегія рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року (2022)	Зменшення гендерного розриву в оплаті, подолання професійної сегрегації

За даними Міністерства у справах ветеранів, у 2025 р. в Україні налічувалося понад 1,3 млн ветеранів, а після завершення активної фази війни ветеранська спільнота разом із членами родин, за оцінками, може сягнути 5–6 млн осіб[73]. Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" від 22.10.1993 № 3551-XII надає ветеранам трудові гарантії, зокрема переважне право на залишення на роботі при скороченні, додаткову відпустку та першочергове професійне навчання[74].

Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р, визначає серед цілей економічну самостійність ветеранів, підтримку зайнятості та підприємництва, формування мережі "ветеранодружніх" роботодавців та інституту фахівців із супроводу ветеранів у громадах[75]. У 2025 р. уряд запровадив компенсацію роботодавцям витрат на оплату праці працевлаштованих ветеранів протягом шести місяців за умови збереження

[73] Міністерство у справах ветеранів України. (2025). Роботодавці створюють можливості для працевлаштування ветеранів та ветеранок – держава підтримує. https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/robotodavtsi-stvoruut-mozhlivosti-dlya-pratsevlashtuvannya-veteraniv-ta-veteranok–derzhava-pidtrimue

[74] Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" від 22.10.1993 № 3551-XII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12

[75] Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-р

робочого місця не менше року[76], а також гранти на ветеранський бізнес у межах програми “єРобота”.

Зарубіжний досвід свідчить, що реінтеграція ветеранів потребує не лише пільг, а й зміни організаційної культури. У США закон USERRA (1994 р.) гарантує поновлення на роботі після служби та забороняє дискримінацію за ознакою військового статусу[77]; у Великій Британії роботодавці приєднуються до Armed Forces Covenant, беручи зобов’язання щодо гнучкості для резервістів і визнання військових кваліфікацій[78]. Основними бар’єрами працевлаштування ветеранів є труднощі “перекладу” військових компетентностей на мову цивільних вакансій, стереотипи роботодавців щодо посттравматичних станів та відсутність структурованого онбордингу. Українські рекомендації, розроблені Veteran Hub у межах проєкту “Практика” та Національним агентством з питань державної служби, радять призначати наставника (“бадді”) на період адаптації, застосовувати гнучкі графіки та поетапне повернення до повного навантаження, навчати менеджерів основам психологічної безпеки, адаптувати робочі місця для працівників з інвалідністю внаслідок війни та уникати як стигматизації, так і надмірної опіки[79]. Ветерани привносять в

[76] Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо проактивної підтримки ветеранів війни та сприяння їх економічному добробуту: постанова Кабінету Міністрів України від 29.10.2025 № 1402. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-2025-п

[77] Uniformed Services Employment and Reemployment Rights Act of 1994, 38 U.S.C. §§ 4301–4335. U.S. Department of Labor. https://www.dol.gov/agencies/vets/programs/userra

[78] UK Ministry of Defence. (2011). The Armed Forces Covenant. https://www.armedforcescovenant.gov.uk

[79] Veteran Hub. (2024). Практика: посібники для роботодавців щодо працевлаштування та адаптації ветеранів.

організацію дисципліну, лідерство, здатність діяти в умовах невизначеності та командну взаємодію, тому їх інклюзія має розглядатися не як соціальне навантаження, а як інвестиція в людський капітал у межах парадигми "інтеграції та навчання".

Аграрний сектор, який забезпечує значну частку експорту та зайнятості України, має власну специфіку управління різноманіттям: сезонність праці, розосередженість підрозділів у сільських громадах, традиційна гендерна сегрегація професій та високий рівень мобілізації працівників-чоловіків. За даними ФАО, чоловіки становлять близько 71 % офіційно найманих працівників сільського, лісового та рибного господарства, жінки частіше зайняті неформально або на низькооплачуваних ручних роботах, і лише близько 20 % аграрних підприємств очолюють жінки[80]. Водночас саме великі агрохолдинги стали піонерами системних програм інклюзії в українському бізнесі. Компанія МХП у 2023 р. запровадила програму "МХП Поруч" – комплексний супровід мобілізованих працівників, ветеранів та їхніх родин, який реалізує спеціалізований центр взаємодії з військовими та ветеранами (39 координаторів). Понад 4 тис. працівників компанії були мобілізовані, близько 1 тис. ветеранів уже повернулися на робочі місця; програма передбачає індивідуальний супровід від мобілізації до реінтеграції, психологічну, юридичну та медичну допомогу,

https://praktyka.veteranhub.com.ua ; Національне агентство України з питань державної служби. (2024). HR-порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок. https://nads.gov.ua

[80] FAO. (2021). Гендерні аспекти, розвиток сільського господарства та сільських територій в Україні. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН. https://openknowledge.fao.org ; Яка роль жінок у сільському господарстві України? (2021). SEEDS.org.ua. https://www.seeds.org.ua/yaka-rol-zhinok-u-silskomu-gospodarstvi-ukraini/

адаптацію інфраструктури під фактичний стан здоров'я працівника та перекваліфікацію тих, хто не може повернутися на попередню посаду (наприклад, навчання операторів агродронів)[81]. Агрохолдинг Kernel реалізує програму "Адаптація ветеранів", побудовану на принципі "нічого про ветеранів без ветеранів": за станом на кінець 2024 р. у Силах оборони служили 870 працівників, понад 100 ветеранів повернулися до роботи; компанія проводить внутрішнє навчання керівників щодо взаємодії з ветеранами, психологічне консультування, фізичну реабілітацію, юридичну допомогу, облаштування робочих місць з урахуванням інклюзивних потреб та сімейні реабілітаційні програми[82]. Дослідження ООН Жінки практик українського бізнесу під час повномасштабної війни фіксує, що агрокомпанії, зокрема Астарта-Київ та МХП, розвивають політики економічного розширення можливостей жінок, гнучкі умови праці та програми психологічної стійкості для працівників[83]. Ці практики демонструють, що для агробізнесу інклюзія є не лише

[81] Інклюзія на ринку праці під час війни: кейси МХП і Beetroot. (2026, 6 липня). LB.ua. https://lb.ua/society/2026/07/06/749344_inklyuziya_yak_kadrova.html ; Програма ветеранської підтримки "МХП Поруч". (2025). Veteran.com.ua. https://veteran.com.ua/news/view/mhp-poruch-yak-mizhnarodnij-agropromislovij-kompleks-pikluetsya-pro-veteraniv-1

[82] Шлях додому: як Kernel реалізує програми підтримки для ветеранів. (2024, 20 листопада). Dostyp.com.ua. https://dostyp.com.ua/novini/shlyah-dodomu-yak-ukrayinskij-biznes-realizuye-programi-pidtrimki-veteraniv/

[83] Саприкіна, М., Зінченко, А., & Гондюл, О. (2023). Звіт за результатами аналізу найкращих практик бізнесу з економічного уповноваження жінок під час повномасштабної російської війни проти України. ООН Жінки в Україні. https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/best_practice_analysis_private_sector.pdf

соціальною відповідальністю перед сільськими громадами, де він часто є найбільшим роботодавцем, а й інструментом збереження кадрового потенціалу в умовах війни та формування "ветеранодружнього" бренду роботодавця; водночас перед сектором залишаються завдання подолання гендерної сегрегації професій, залучення жінок до механізованих і керівних посад та безбар'єрності виробничих об'єктів у сільській місцевості.

Важливу роль у формуванні інклюзивних організацій відіграють університети, які готують фахівців для повоєнного відновлення:

По-перше, вони закладають компетентності інклюзивного лідерства та управління різноманіттям в освітні програми з менеджменту, економіки, публічного управління та аграрних спеціальностей, що безпосередньо відповідає ЦСР 4 та ЦСР 8.

По-друге, заклади вищої освіти самі стають інклюзивними середовищами для ветеранів: запроваджують ваучерні та грантові програми навчання, ветеранські простори, супровід адаптації, дуальні програми з агрохолдингами й громадами. Так, ЗВО "Подільський державний університет" – регіональний освітньо-науковий хаб Поділля, що готує фахівців з економіки, менеджменту, права, аграрного виробництва, ветеринарії та харчових технологій, – у межах проєкту SUSTED розробляє дисципліни "Соціальна інклюзія у процесах відновлення", "Менеджмент відбудови на засадах сталого розвитку" та "Економіка екосистемних послуг", формуючи в майбутніх управлінців компетентності етичного лідерства та

інклюзивного управління[84]. Аграрні університети також відкривають освітні можливості для ветеранів: наприклад, Полтавський державний аграрний університет пропонує ветеранам магістерські програми за ваучерною програмою та співпрацює з фахівцями із супроводу ветеранів громад[85].

По-третє, університети виступають дослідницькими та експертними центрами, що допомагають підприємствам і громадам розробляти політики різноманіття, оцінювати їх результативність та готувати нове покоління управлінців, для яких рівність та інклюзія є природною нормою професійної діяльності.

Практична реалізація D&I в організації передбачає взаємопов'язані інструменти. На стратегічному рівні – політика різноманіття та інклюзії, затверджена вищим керівництвом та інтегрована в стратегію сталого розвитку й ESG-звітність, призначення відповідальної особи чи ради з питань різноманіття. На рівні діагностики – аудит складу персоналу за захищеними ознаками, вимірювання гендерного розриву в оплаті, опитування щодо відчуття належності та психологічної безпеки, аналіз плинності серед різних груп. У процесах управління персоналом – інклюзивні описи вакансій, структуровані інтерв'ю, різноманітні комісії з добору, прозорі критерії оплати та просування, наставництво для недостатньо представлених груп, гнучкі форми зайнятості. У сфері культури

---

[84] Подільський державний університет. (2025). Потенціал ЗВО "Подільський державний університет" у впровадженні компетенцій сталого розвитку в рамках проєкту SUSTED: аналітичні матеріали. Кам'янець-Подільський.

[85] Полтавський державний аграрний університет. (2026, 28 травня). У ПДАУ обговорили освітні можливості та підтримку ветеранів. https://www.pdau.edu.ua/news/u-pdau-obgovoryly-osvitni-mozhlyvosti-ta-pidtrymku-veteraniv

і середовища – навчання інклюзивному лідерству та усвідомленню несвідомих упереджень, ресурсні групи працівників (жінки в технологіях, ветерани, батьки, особи з інвалідністю), фізична та цифрова доступність, чіткі процедури реагування на дискримінацію та домагання. На рівні підзвітності – включення показників D&I до KPI керівників і публічна звітність за GRI 405 чи ESRS S1. Досвід українських компаній, які започаткували ветеранські програми, гендерно чутливі політики та безбар'єрні робочі місця, демонструє, що системний підхід дає переваги в залученні талантів в умовах дефіциту кадрів, підвищує лояльність персоналу й репутацію серед клієнтів і партнерів.

Отже, управління різноманіттям, рівність та інклюзія в організаціях є одночасно правовою вимогою, етичним зобов'язанням і стратегічним ресурсом сталого розвитку. Для України, що поєднує євроінтеграційні зобов'язання з унікальним викликом інтеграції мільйонів ветеранів, людей з інвалідністю внаслідок війни та внутрішньо переміщених осіб, побудова інклюзивних організацій стає умовою післявоєнного відновлення та соціальної згуртованості. Майбутнім управлінцям важливо усвідомлювати, що інклюзивна культура не виникає внаслідок ухвалення документа – вона є результатом послідовних управлінських рішень, підзвітності лідерів і щоденної практики поваги до відмінностей.

6.3. Етика сталого менеджменту: ціннісні орієнтири майбутніх управлінців

Сучасні трансформації глобального економічного простору, загострення кліматичної кризи, незворотне

виснаження природних ресурсів та поглиблення соціальних диспропорцій докорінно змінюють вимоги до системи управління суб'єктами господарювання[86]. Домінантна протягом десятиліть модель неокласичного менеджменту, орієнтована на максимізацію короткострокового прибутку та задоволення виключно фінансових інтересів власників капіталу, демонструє свою обмеженість і потенційну деструктивність для суспільного розвитку[87]. Погашення глобальних кризових явищ вимагає кардинальної зміни управлінської філософії, центральним елементом якої стає етика сталого менеджменту. Вона виступає нормативно-ціннісною платформою, яка інтегрує екологічні, соціальні та економічні імперативи в єдиний процес прийняття стратегічних і операційних рішень[88]. В рамках Порядку денного ООН до 2030 року етика сталого менеджменту слугує фундаментальним містком між бізнес-стратегіями та практичним досягненням 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР)[89]. У даному контексті особливої актуальності набуває процес формування ціннісних орієнтирів майбутніх управлінців, які перебувають на етапі здобуття фахової освіти у бізнес-школах та закладах вищої освіти[90].

---

86 Dyllick, T. (2015). Responsible management education for a sustainable world: The challenges for business schools. Journal of Management Development, 34(1), 16–33. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0022

87 Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). Principles of responsible management: Glocal sustainability, responsibility, and ethics. Cengage Learning.

88 Meinhold, R. (2022). Business ethics and sustainability. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003142430

89 PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs: PRME global movement report. United Nations Global Compact. https://www.unprme.org

90 Dyllick, T. (2015). Responsible management education for a sustainable world: The challenges for business schools. Journal of Management Development, 34(1), 16–33. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0022

Перехід до сталого менеджменту вимагає подолання антропоцентричного та функціонально-технократичного підходу до управління. Сталий менеджмент визначає діяльність організації як елемент єдиної екосоціальної системи, де будь-який бізнес-процес має системний каскадний вплив на довкілля, суспільство та майбутні покоління[91]. Фундаментальною основою нової управлінської етики є концепція міжпоколінної справедливості, яка передбачає, що задоволення поточних потреб організації не повинно ставити під загрозу здатність наступних поколінь реалізовувати свої власні потреби[92]. Взаємозалежність, етика цілісності та відповідальне корпоративне громадянство перетворюються з показових обіцянок на базові імперативи цілепокладання суб'єктів господарювання, безпосередньо сприяючи реалізації ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво), ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату) та ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання)[93]

Глибинна трансформація управлінської парадигми вимагає системної переоцінки ключових критеріїв ефективності бізнесу через призму всього спектра ЦСР 17 (Партнерство заради сталого розвитку). Якщо традиційна економічна наука розглядала зовнішні екологічні та соціальні

---

[91] Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability: Rethinking business ethics and social responsibility in sustainable development. Emerald Publishing.

[92] Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). Principles of responsible management: Glocal sustainability, responsibility, and ethics. Cengage Learning.

[93] Modise, J. M. (2018). Ethics, leadership and sustainable development. International Journal of Ethics and Values, 5(2), 45–58 ; PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs: PRME global movement report. United Nations Global Compact.

наслідки діяльності підприємства (екстерналії) як побічні ефекти, що не підлягають обов'язковому обліку, то етика сталого менеджменту наполягає на їх повній внутрішній інтеграції у фінансово-господарську модель[94]. Це передбачає перехід від лінійної економіки виснаження ресурсів до замкнених циркулярних моделей виробництва (ЦСР 12 – Відповідальне споживання та виробництво), запровадження комплексного оцінювання життєвого циклу продукції (Life Cycle Assessment), захист водних (ЦСР 6 – Чиста вода та належні санітарні умови, ЦСР 14 – Збереження морських ресурсів) та сухопутних екосистем (ЦСР 15 – Захист та відновлення екосистем суші), а також врахування соціально-екологічних ризиків при формуванні інвестиційних портфелів підприємства[95].

Традиційна освітня парадигма тривалий час базувалася на концепції раціональної економічної людини (Homo Oeconomicus), чия діяльність мотивована виключно прагненням до вилучення індивідуальної вигоди та мінімізації власних витрат[96]. Наслідком панування такої концепції стало поширення так званої управлінської короткостроковості — схильності керівників ухвалювати рішення з огляду на швидкий фінансовий результат у поточному звітному періоді, нехтуючи

---

[94] Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability: Rethinking business ethics and social responsibility in sustainable development. Emerald Publishing.

[95] Meinhold, R. (2022). Business ethics and sustainability. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003142430

[96] Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). Principles of responsible management: Glocal sustainability, responsibility, and ethics. Cengage Learning.

довгостроковими екологічними та соціальними ризиками[97]. Формування ціннісного профілю майбутнього управлінця передбачає орієнтацію на такі ключові орієнтири: стейкхолдерська орієнтація – перенесення фокусу з максимального прибутку акціонерів на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, споживачів, постачальників, місцеві громади, інститути громадянського суспільства та довкілля[98]. Концепція потрійної результативності (Triple Bottom Line) – здатність одночасно вимірювати, контролювати та оптимізувати економічні (Profit), екологічні (Planet) та соціальні (People) показники діяльності підприємства у відповідності до Цілей сталого розвитку[99]. Етична прозорість та протидія грінвошингу (маскуванню під "зелений" бізнес) – недопустимість використання екологічної риторики як маркетингової маски та забезпечення дійсної відповідності корпоративних практик стандартам ESG (Environmental, Social, Governance — довкілля, соціальна відповідальність та етичне управління) і ЦСР[100]. Екоцентричне мислення – визнання природних ресурсів обмеженими та інтеграція принципів циркулярної економіки, декарбонізації й збереження біорізноманіття (ЦСР 13 – Пом'якшення наслідків зміни клімату, ЦСР 14 – Збереження морських ресурсів, ЦСР 15

[97] Dyllick, T. (2015). Responsible management education for a sustainable world: The challenges for business schools. Journal of Management Development, 34(1), 16–33. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0022

[98] Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability: Rethinking business ethics and social responsibility in sustainable development. Emerald Publishing.

[99] Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). Principles of responsible management: Glocal sustainability, responsibility, and ethics. Cengage Learning.

[100] Meinhold, R. (2022). Business ethics and sustainability. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003142430

– Захист та відновлення екосистем суші) у фундаментальні бізнес-моделі[101].

Системне формування зазначених цінностей покладається на заклади вищої освіти та бізнес-школи, які виступають головними інституційними агентами соціалізації майбутніх управлінських кадрів та реалізації ЦСР 4 (Якісна освіта)[102]. Поверхневе доповнення традиційних навчальних планів ізольованими дисциплінами з бізнес-етики чи корпоративної соціальної відповідальності демонструє низьку ефективність[103]. Справжня трансформація освітнього середовища передбачає перебудову "прихованого навчального плану" — корпоративної культури закладу освіти, методів оцінювання досягнень здобувачів, пріоритетів наукових досліджень та принципів функціонування самих освітніх кампусів[104].

Формування етичної компетентності управлінця вимагає застосування міждисциплінарних освітніх технологій, які поєднують економічні теорії з фундаментальними положеннями екологічної етики, соціології, системного аналізу

---

[101] Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability: Rethinking business ethics and social responsibility in sustainable development. Emerald Publishing.

[102] Dyllick, T. (2015). Responsible management education for a sustainable world: The challenges for business schools. Journal of Management Development, 34(1), 16–33. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0022

[103] PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs: PRME global movement report. United Nations Global Compact. https://www.unprme.org

[104] Dyllick, T. (2015). Responsible management education for a sustainable world: The challenges for business schools. Journal of Management Development, 34(1), 16–33. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0022

та нормативних рамок ООН[105]. Важливим елементом цього процесу є розвиток критичного мислення здобувачів вищої освіти, спроможності аналізувати некоректні чи маніпулятивні корпоративні звіти, а також готовності протистояти тиску короткострокових ринкових інтересів задля забезпечення довгострокової стійкості організації, суспільства та планети[106]. Порівняння традиційної та сталоорієнтованої парадигм менеджменту наведено в табл. 6.3.1.

Важливим інструментом модернізації управлінської освіти є застосування міжнародно визнаних Принципів відповідальної менеджмент-освіти (PRME)[107]. Вони передбачають послідовну трансформацію мети освітнього процесу, інтеграцію цінностей сталості у зміст усіх управлінських дисциплін, впровадження інноваційних інтерактивних методик навчання, активне залучення здобувачів до розв'язання реальних етичних дилем та розвиток діалогу між бізнесом і суспільством[108]. Ініціатива PRME, підтримувана Глобальним договором ООН, об'єднує понад 800 провідних бізнес-шкіл світу, створюючи єдиний нормативний простір для підготовки етично орієнтованих

---

[105] Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). Principles of responsible management: Glocal sustainability, responsibility, and ethics. Cengage Learning.

[106] Modise, J. M. (2018). Ethics, leadership and sustainable development. International Journal of Ethics and Values, 5(2), 45–58.

[107] PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs: PRME global movement report. United Nations Global Compact. https://www.unprme.org

[108] Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). Principles of responsible management: Glocal sustainability, responsibility, and ethics. Cengage Learning.

керівників новітньої генерації, здатної реалізовувати завдання Порядку денного ООН до 2030 року[109].

Таблиця 6.3.1

Порівняльна характеристика традиційної та сталоорієнтованої парадигм менеджменту у контексті досягнення ЦСР

Критерій порівняння	Традиційна парадигма	Сталоорієнтована парадигма
Головна мета діяльності	Максимізація прибутку акціонерів	Створення цінності для всіх стейкхолдерів та реалізація ЦСР
Часовий горизонт	Короткостроковий (квартальні та річні звіти)	Довгостроковий (міжпоколінний підхід до 2030/2050 рр.)
Модель людини	Homo Oeconomicus (раціональний споживач)	Соціально та екологічно відповідальний громадянин
Оцінювання успіху	Фінансові показники (ROI, NPV, EBITDA)	Потрійна результативність (люди, планета, прибуток) та індикатори ЦСР
Ставлення до природи	Експлуатація ресурсів як безкінечного джерела	Екоцентризм, циркулярність, збереження біорізноманіття (ЦСР 13–15)
Етична позиція	Формальне дотримання законодавчих вимог	Моральна відповідальність, прозорість, відмова від грінвошингу, інклюзивність (ЦСР 5, 10, 16)

[109] PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs: PRME global movement report. United Nations Global Compact. https://www.unprme.org

Втілення принципів етики сталого менеджменту в операційне та стратегічне управління безпосередньо залежить від розвитку сталого лідерства[110].

На відміну від класичного адміністрування, стале лідерство ґрунтується на сформованій системі етично-ціннісних орієнтирів керівника, яка дозволяє зберігати вірність етичним принципам в умовах високої невизначеності, нестабільності та зовнішнього тиску[111]. Ключовими рисами сталого лідера є багаторівневе системне мислення, сміливість відмовлятися від застарілих бізнес-моделей, здатність будувати інклюзивні партнерства (ЦСР 17) та наполегливість у досягненні стратегічних цілей сталості. Поєднання рис трансформаційного та обслуговуючого лідерства дозволяє керівнику надихати колектив на реалізацію екологічних та соціальних інновацій, орієнтуючись при цьому на служіння суспільному благу.

Особливе місце у структурі персональних компетентностей сталого лідера посідає здатність до фасилітації міжсекторального діалогу та вибудовування довгострокових довірчих відносин із громадськістю, органами державної влади та науковими установами у відповідності до ЦСР 17 (Партнерство заради сталого розвитку). В умовах сучасних криз стале лідерство трансформується з індивідуального стилю керівництва на системну функцію організації. Це стимулює створення інклюзивного робочого середовища (ЦСР 5, ЦСР 10), дотримання принципів етичного бізнесу та розбудови мирного інклюзивного суспільства

---

[110] Kanyangale, M. I. (2021). The nature of sustainable leadership: Pitfalls, insights and new model. In Leadership – Emerging trends and new horizons. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.96342

[111] Murphy, C. (2022). Sustainable leadership: Lessons of vision, courage, and grit from the CEOs who dared to build a better world. John Wiley & Sons.

(ЦСР 16), а також залучення всіх працівників до вирішення внутрішніх і зовнішніх екологічних та соціальних викликів.

У практичній діяльності майбутні управлінці неминуче зіштовхуються з гострими етичними дилемами, серед яких найпоширенішими є конфлікт між високими початковими інвестиціями у сталі технології та вимогами швидкої окупності капіталу, спокуса перенесення екологічно брудних виробництв у країни зі слабкими нормативними регуляціями, а також соціальні ризики автоматизації та цифрової трансформації бізнесу (ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання, ЦСР 9 – Промисловість, інновації та інфраструктура)[112]. Подолання цих конфліктів вимагає формування "практичної мудрості" – здатності приймати виважені та етично обґрунтовані рішення в нестандартних ситуаціях, опираючись на внутрішні моральні переконання, повагу до прав людини та орієнтацію на довгострокову цінність[113]. Структуру Принципів відповідальної менеджмент-освіти узагальнено в табл. 6.3.2.

Для українських університетів реалізація цих принципів означає інтеграцію тем етики сталого розвитку в дисципліни з менеджменту, обліку, економіки та аграрних технологій, розвиток дуальної освіти з агрохолдингами, залучення здобувачів до реальних кейсів громад Поділля (від музею живого ґрунту до програм підтримки ветеранів) і формування у майбутніх управлінців звички оцінювати рішення за потрійним критерієм – людей, планети та прибутку.

---

[112] Meinhold, R. (2022). Business ethics and sustainability. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003142430

[113] Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability: Rethinking business ethics and social responsibility in sustainable development. Emerald Publishing.

Таблиця 6.3.2

Структурна характеристика Принципів відповідальної менеджмент-освіти (PRME) відповідно до 17 ЦСР

Принцип PRME	Зміст та стратегічна спрямованість	Практична реалізація / внесок у ЦСР
Мета (Purpose)	Формування у здобувачів спроможності створювати довгострокову цінність для бізнесу та суспільства	Перегляд місії та візії освітніх програм, включення компетенцій сталості (ЦСР 4, 8)
Цінності (Values)	Впровадження у навчальні плани цінностей глобальної соціальної відповідальності	Розробка кодексів етики, тренінги з доброчесності (ЦСР 5, 10, 16)
Методи (Methods)	Створення освітніх матеріалів, процесів та середовища для ефективного лідерства	Кейс-методи, симуляції, Living Labs на кампусі (ЦСР 11, 12)
Дослідження (Research)	Наукові дослідження впливу корпорацій на сталий розвиток	PRME-орієнтовані монографії, міждисциплінарні проєкти щодо клімату й екосистем (ЦСР 9, 13, 14, 15)
Партнерство (Partnership)	Співпраця з керівниками підприємств для розширення знань про етичні виклики	Дуальна освіта, консультативні ради за участю бізнесу (ЦСР 17)
Діалог (Dialogue)	Сприяння дискусіям між освітянами, бізнесом, урядом та громадськістю	Відкриті форуми, круглі столи, міжсекторальні платформи (ЦСР 16, 17)

Таким чином, етика сталого менеджменту формує цілісну систему ціннісних орієнтирів майбутніх управлінців, перетворюючи їх із суто технічних виконавців на агентів

позитивних соціально-економічних та екологічних змін[114]. Комплексна трансформація освітнього середовища, засвоєння моделей сталого лідерства та розвиток етичної компетентності забезпечують підготовку фахівців, здатних розбудовувати стійку, справедливу та ресурсоефективну економіку майбутнього, виступаючи драйверами комплексного досягнення 17 Цілей сталого розвитку.

6.4. Державно-приватне партнерство як інструмент сталого розвитку місцевих громад

Сучасні трансформаційні процеси в Україні зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до забезпечення соціально-економічного розвитку територій та підвищення спроможності місцевих громад. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнних викликів, необхідності відновлення зруйнованої інфраструктури, обмеженості фінансових ресурсів державного та місцевих бюджетів, а також необхідності прискорення економічного відновлення територій. За таких умов традиційних механізмів публічного фінансування часто недостатньо для реалізації масштабних інфраструктурних, соціальних, екологічних та інвестиційних проєктів.

Одним із механізмів, здатних забезпечити мобілізацію додаткових фінансових, організаційних, технологічних та управлінських ресурсів, є державно-приватне партнерство

---

[114] Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability: Rethinking business ethics and social responsibility in sustainable development. Emerald Publishing.

(ДПП). Його сутність полягає у формуванні довгострокової взаємодії між публічним та приватним секторами з метою реалізації суспільно значущих проєктів. При цьому приватний сектор отримує можливість реалізувати інвестиційний та підприємницький потенціал, а держава або територіальна громада — забезпечити створення чи модернізацію об'єктів та послуг, необхідних для населення.

У контексті сталого розвитку територіальних громад ДПП набуває особливого значення, оскільки дозволяє поєднувати економічні інтереси з соціальними та екологічними пріоритетами. Йдеться не лише про залучення приватного капіталу, а про формування нової моделі взаємодії, у межах якої публічний і приватний сектори спільно відповідають за досягнення довгострокового результату.

Для територіальних громад важливо використовувати ДПП не як самоціль, а як інструмент реалізації власного потенціалу. Природні ресурси, рекреаційні території, туристичні об'єкти, культурна спадщина, земельні ресурси, інфраструктурний та людський потенціал можуть стати основою для реалізації партнерських проєктів, спрямованих на економічне зростання, соціальне відновлення, покращення стану довкілля та підвищення якості життя населення.

Державно-приватне партнерство є формою взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та приватним сектором, що передбачає об'єднання ресурсів, компетенцій та відповідальності для реалізації суспільно значущих проєктів. На відміну від традиційних форм державного фінансування, ДПП передбачає більш активне залучення приватного

партнера до процесів фінансування, створення, модернізації, управління та експлуатації відповідних об'єктів[115].

Правову основу ДПП в Україні становить Закон України "Про державно-приватне партнерство" від 01.07.2010 № 2404-VI, який визначає ДПП як співробітництво між державою, територіальними громадами в особі відповідних органів та юридичними особами чи фізичними особами-підприємцями на основі договору, закріплює його ознаки (тривалість від 5 до 50 років, передача приватному партнеру частини ризиків, внесення інвестицій приватним партнером) та сфери застосування – від інфраструктури, енергетики й водопостачання до охорони здоров'я, туризму, рекреації, культури та спорту[116]. Закон України "Про концесію" від 03.10.2019 № 155-IX урегулював найпоширенішу форму ДПП – концесію – відповідно до європейських підходів[117], а Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" надає радам громад повноваження ухвалювати рішення про здійснення ДПП щодо об'єктів комунальної власності[118]. Методичне забезпечення підготовки проєктів здійснює Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства при Міністерстві економіки України[119].

---

[115] Закон України "Про державно-приватне партнерство" від 01.07.2010 № 2404-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17

[116] Закон України "Про державно-приватне партнерство" від 01.07.2010 № 2404-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17

[117] Закон України "Про концесію" від 03.10.2019 № 155-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20

[118] Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21.05.1997 № 280/97-ВР. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр

[119] Міністерство економіки України. (б.д.). Державно-приватне партнерство. https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=b64ba6ce-9a70-4d51-b6f2-73dcd11e5c8a&tag=Derzhavno-privatnePartnerstvo

Економічна природа ДПП полягає у можливості поєднати ресурси, якими володіють різні суб'єкти. Публічний сектор може забезпечувати організаційні, нормативні, земельні, інфраструктурні та адміністративні передумови реалізації проєкту. Приватний партнер, своєю чергою, може забезпечувати фінансові ресурси, сучасні технології, управлінський досвід, інноваційні рішення та підприємницьку ініціативу. Таким чином, ДПП формує механізм, за якого кожна зі сторін використовує власні конкурентні переваги для досягнення спільного результату.

Для територіальної громади переваги такого підходу полягають у можливості реалізовувати проєкти, які за умов виключно бюджетного фінансування могли б бути відкладені або реалізовані в значно менших масштабах. Одночасно приватний сектор отримує доступ до довгострокових інвестиційних можливостей та може розширювати свою діяльність на нових територіях[120].

Важливою особливістю ДПП є довгостроковість взаємодії. Партнерські відносини мають бути орієнтовані не лише на створення об'єкта або реалізацію окремого заходу, а на забезпечення його ефективного функціонування протягом тривалого періоду. Саме тому при формуванні ДПП необхідно враховувати не тільки початкові інвестиційні витрати, але й майбутні витрати на експлуатацію, обслуговування, модернізацію та розвиток об'єкта.

Важливим принципом ДПП є також розподіл ризиків між сторонами. При цьому ризик має передаватися тій стороні, яка

---

[120] Левандівський, О. Т., Свиноус, І. В., Ібатуллін, М. І., Гаврик, О. Ю., & Качан, Д. А. (2025). Роль і місце державно-приватного партнерства в залученні інвестицій в розвиток територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід, 2. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.33

має кращі можливості для його контролю та мінімізації. Наприклад, приватний партнер може нести більшу частину операційних або технологічних ризиків, тоді як публічний сектор забезпечує стабільність регуляторного середовища та виконання своїх зобов'язань щодо проєкту.

Для місцевих громад ДПП може стати інструментом реалізації стратегій та програм соціально-економічного розвитку. Його застосування дає змогу переходити від пасивного управління наявними ресурсами до активного формування нових джерел розвитку.

У цьому контексті ресурси громади слід розглядати ширше, ніж лише бюджетні кошти. До них належать природні ресурси, земельні ділянки, об'єкти нерухомості, туристичний та рекреаційний потенціал, культурна спадщина, людський капітал, місцева підприємницька активність, інфраструктура та територіальні конкурентні переваги.

Отже, ДПП може розглядатися як механізм трансформації наявного потенціалу території в економічний, соціальний та суспільний результат.

Розглядаючи державно-приватне партнерство у системі сталого розвитку територіальних громад, слід нагадати, що концепція сталого розвитку передбачає забезпечення такого розвитку суспільства, за якого задоволення сучасних потреб не створює загроз для можливостей майбутніх поколінь. На рівні територіальної громади сталий розвиток означає забезпечення збалансованого поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів. У цьому контексті ДПП має розглядатися не лише як фінансовий механізм, а як інструмент забезпечення збалансованого територіального розвитку.

Економічний вимір ДПП пов'язаний із залученням інвестицій, розвитком підприємництва, створенням нових робочих місць, розширенням податкової бази, модернізацією

інфраструктури та формуванням нових видів економічної діяльності.

Соціальний вимір передбачає підвищення доступності та якості послуг для населення, розвиток соціальної інфраструктури, створення умов для зайнятості, соціальної інтеграції та покращення якості життя.

Екологічний вимір полягає у забезпеченні раціонального використання природних ресурсів, зменшенні негативного впливу господарської діяльності на довкілля, розвитку енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, збереженні природних територій.

Таким чином, ефективний проєкт ДПП має оцінюватися не лише за показниками фінансової прибутковості, а за сукупністю економічних, соціальних та екологічних результатів.

Особливого значення набуває використання ДПП у громадах, які мають значний природно-рекреаційний потенціал. Екологічно чисті території можуть виступати основою для розвитку рекреації, туризму, сільського туризму, оздоровчих та реабілітаційних послуг.

У такому випадку формується своєрідний ланцюг створення територіальної цінності:

“Природний потенціал → рекреаційний ресурс → туристичний продукт → інвестиційний проєкт → ДПП → розвиток інфраструктури → економічний та соціальний ефект → сталий розвиток громади.”

Такий підхід дозволяє перейти від простого використання природних ресурсів до їх комплексного та відповідального залучення у розвиток території. Наприклад, наявність лісового

масиву, водойми, природних ландшафтів або екологічно сприятливих сільських територій сама по собі не гарантує економічного ефекту. Для перетворення такого потенціалу на ресурс розвитку необхідні інвестиції в дороги, засоби розміщення, рекреаційні об'єкти, туристичні маршрути, інформаційне забезпечення, безпеку та систему обслуговування відвідувачів. Саме тут ДПП може стати механізмом поєднання інтересів громади та приватного бізнесу.

Важливим етапом має бути формування механізму реалізації державно-приватного партнерства на рівні громади. Реалізація ДПП має починатися не з пошуку приватного інвестора, а з визначення конкретної проблеми або потреби громади. Першочерговим завданням органів місцевого самоврядування є визначення того, який об'єкт, послуга або напрям розвитку потребує залучення додаткових ресурсів[121].

Перший етап можна визначити як "діагностику потреб громади". Аналізуються стан інфраструктури, потреби населення, економічні можливості, природний потенціал, наявні об'єкти, земельні ресурси та можливості розвитку підприємництва.

Другий етап — "визначення потенціалу території". Громада повинна встановити, які ресурси можуть бути використані для реалізації проєкту. Це можуть бути земельні ділянки, будівлі, природні ресурси, туристичні об'єкти, транспортна інфраструктура або людський потенціал.

---

[121] Гудима, Н. (2025). Механізм публічно-приватного партнерства на рівні органів місцевого самоврядування: адміністративно-правовий аспект. Європейські перспективи, 3. https://doi.org/10.71404/EP.2025.3.72

Третій етап передбачає “формування концепції проєкту”. На цьому етапі визначаються мета, завдання, цільові групи, необхідні ресурси, очікувані результати, джерела фінансування та потенційні партнери.

Четвертим етапом є “оцінювання доцільності проєкту”. Важливо визначити його економічну, соціальну та екологічну ефективність. При цьому необхідно оцінити не лише очікувані доходи, а й суспільну користь.

П’ятий етап — “визначення моделі взаємодії сторін та розподіл ризиків”. На цьому етапі визначається, які функції виконує громада, які — приватний партнер, яким чином розподіляються витрати, доходи, відповідальність та ризики.

Шостим етапом є “пошук та відбір приватного партнера”, після чого здійснюється формалізація партнерських відносин.

Сьомий етап — “реалізація проєкту”, яка включає залучення інвестицій, будівництво або модернізацію об’єкта, запуск відповідних послуг та організацію управління.

Завершальним етапом є “моніторинг та оцінювання результатів”. Громада повинна оцінювати не лише фінансові показники, а й кількість створених робочих місць, рівень доступності послуг, екологічні наслідки, задоволеність населення та загальний вплив проєкту на розвиток території[122].

Спектр можливого використання державно-приватного партнерства для сталого розвитку місцевих громад є досить широким. Для територіальних громад особливо важливими є проєкти, які одночасно забезпечують економічний ефект і покращують умови життя населення.

---

[122] Гудима, Н. (2025). Механізм публічно-приватного партнерства на рівні органів місцевого самоврядування: адміністративно-правовий аспект. Європейські перспективи, 3. https://doi.org/10.71404/EP.2025.3.72

Одним із ключових напрямів є розвиток інфраструктури. Партнерські проєкти можуть бути спрямовані на модернізацію транспортної, комунальної, енергетичної та цифрової інфраструктури.

Важливим напрямом є енергоефективність та розвиток відновлюваної енергетики. ДПП дозволяє залучати приватні технології та інвестиції для модернізації систем енергопостачання, утеплення будівель, встановлення сучасного обладнання та використання альтернативних джерел енергії.

Окреме місце посідають екологічні проєкти. Йдеться про поводження з відходами, очищення води, відновлення природних територій, розвиток екологічної інфраструктури та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Для громад із високим природно-рекреаційним потенціалом перспективним напрямом є розвиток туризму та рекреації.

Територіальна громада може ініціювати проєкти зі створення туристичних маршрутів, рекреаційних комплексів, об’єктів сільського туризму, природних туристичних локацій, спортивно-оздоровчих та реабілітаційних центрів.

У такому випадку приватний сектор може забезпечувати інвестиції, будівництво, управління та маркетинг, тоді як громада — створювати необхідні організаційні та інфраструктурні умови.

Особливої уваги заслуговує сільський туризм. Для сільських громад він може стати одним із механізмів

диверсифікації економіки, створення додаткових робочих місць та розвитку малого підприємництва[123].

Поєднання сільського туризму з екологічно сприятливими територіями створює можливості для розвитку оздоровчої та рекреаційної діяльності. Природне середовище у цьому випадку виступає не лише туристичним ресурсом, а й фактором фізичного та психоемоційного відновлення людини. Таким чином, ДПП може сприяти створенню комплексних територіальних продуктів, які одночасно забезпечують економічну активність, рекреаційні можливості та соціальний ефект.

Незважаючи на значний потенціал, ДПП пов'язане з низкою ризиків. Одним із ключових є фінансовий ризик, який виникає через нестабільність економічного середовища, зміну вартості ресурсів, коливання попиту та недостатність інвестицій. Важливими є також правові та регуляторні ризики, пов'язані зі зміною законодавства, складністю дозвільних процедур або недостатньою визначеністю прав та обов'язків сторін. Для територіальних громад значним викликом може бути недостатність професійних компетентностей у сфері підготовки та супроводу складних інвестиційних проєктів.

Тому ефективність ДПП значною мірою залежить від інституційної спроможності громади.

Важливими умовами успішності партнерства є:

- прозорість прийняття рішень;
- чіткий розподіл відповідальності;
- обґрунтований розподіл ризиків;
- економічна доцільність проєкту;

---

[123] Дудзяк, О. (2016). Вплив сільського туризму на розвиток сільських територій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка, 2(48), 133–136.

- врахування інтересів населення;
- екологічна відповідальність;
- професійне управління;
- постійний моніторинг результатів.

Особливого значення набуває принцип відкритості. Населення територіальної громади має розуміти мету проєкту, його очікувані результати, можливі ризики та механізми захисту суспільних інтересів.

Таким чином, ДПП повинно будуватися на балансі інтересів. Якщо приватний партнер орієнтується переважно на прибутковість, а громада — на суспільний ефект, механізм партнерства має забезпечити узгодження цих цілей[124]. В умовах війни та майбутнього повоєнного відновлення роль ДПП може істотно посилитися. Масштаб завдань, пов'язаних із відновленням житла, транспортної, енергетичної, соціальної та виробничої інфраструктури, потребує значних фінансових ресурсів.

Державний та місцеві бюджети не завжди можуть забезпечити необхідний обсяг фінансування. Тому залучення приватного капіталу стає одним із напрямів розширення фінансових можливостей територій. Водночас відновлення не повинно обмежуватися фізичним відтворенням зруйнованих об'єктів. Воно має створювати нову якість територіального розвитку. Саме тому ДПП може використовуватися не лише для відбудови, а й для модернізації та структурної трансформації економіки громад.

---

[124] Козак, Л., & Ніжнік, А. (2021). Аналіз ризиків у проектах державно-приватного партнерства. Економіка та суспільство, 27. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-35

Особливо перспективними можуть бути проєкти у сфері енергоефективності, цифровізації, виробничої інфраструктури, логістики, охорони здоров'я, реабілітації, туризму, рекреації та сільського розвитку. Для територій, які мають значний природний потенціал, відновлення може поєднуватися з формуванням нової туристично-рекреаційної спеціалізації. Наприклад, створення рекреаційно-реабілітаційного центру на сільській території може поєднувати:

"природні ресурси + рекреацію + туризм + оздоровлення + соціальну інтеграцію + підприємництво + створення робочих місць"

У такому випадку ДПП стає інструментом не окремого проєкту, а комплексного розвитку території.

Узагальнюючи наведені положення, можна сформувати концептуальну модель використання ДПП у розвитку територіальної громади (рис. 6.4.1)[125]. Особливістю цієї моделі є її циклічність. Економічні та соціальні результати проєкту можуть створювати нові ресурси для подальшого розвитку території. Зростання доходів громади, розвиток місцевого підприємництва, покращення інфраструктури та підвищення привабливості території формують передумови для залучення нових інвестицій. Таким чином, ДПП може створювати мультиплікативний ефект, коли реалізація одного успішного проєкту стимулює появу нових видів економічної активності.

[125] Бялковська, О. А., Федус, Д. Г., & Бойко, О. С. (2022). Імплементація світового досвіду в політику відновлення, розвитку сільських територій України та підприємств на селі. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка, 37, 58–64. https://doi.org/10.37406/2706-9052-2022-2-9

Воно є важливим інструментом сучасної політики територіального розвитку, оскільки створює можливості для поєднання публічних ресурсів, приватних інвестицій, управлінських компетенцій та інноваційних технологій.



Рис. 6.4.1. Державно-приватне партнерство та його вплив на сталий розвиток територіальних громад

Для територіальних громад особливе значення ДПП полягає у можливості реалізації проєктів, які мають значний суспільний ефект, але потребують ресурсів, що перевищують можливості місцевих бюджетів. Водночас ДПП доцільно розглядати ширше, ніж традиційний механізм залучення приватного капіталу. У системі сталого розвитку воно виступає механізмом узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів.

Особливий потенціал мають проєкти, які ґрунтуються на використанні природно-рекреаційного потенціалу територій. Розвиток туризму, рекреації, сільського туризму, оздоровчих та реабілітаційних послуг може забезпечувати одночасно економічний, соціальний та екологічний ефект. У цьому контексті екологічно чисті території можуть розглядатися як важливий ресурс сталого розвитку громади, який за умови відповідального використання здатний генерувати туристичну, рекреаційну, оздоровчу та економічну цінність.

Для України ДПП набуває особливого значення в контексті відновлення та модернізації територій. Його застосування дозволяє перейти від моделі простого відновлення втрачених об’єктів до формування нової, більш стійкої та конкурентоспроможної територіальної економіки.

Отже, державно-приватне партнерство може розглядатися як системний інструмент сталого розвитку місцевих громад, який забезпечує трансформацію ресурсного потенціалу території у довгострокові економічні, соціальні та екологічні результати. Ключовою умовою його ефективності є забезпечення балансу інтересів усіх учасників, прозорості, відповідального використання ресурсів, справедливого розподілу ризиків та орієнтації не лише на економічну вигоду, а й на суспільне благо та довгострокову стійкість території.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Чи актуальна сьогодні позиція М. Фрідмана про те, що єдина відповідальність бізнесу – прибуток? Наведіть аргументи "за" і "проти" з урахуванням концепції спільної цінності.

2. Як співвідносяться добровільна КСВ та обов'язкові вимоги CSRD/CSDDD? Чи не втрачає КСВ свій сенс, стаючи обов'язковою?

3. Чим відрізняються поняття "різноманіття", "рівність" і "інклюзія"? Чому організація може бути різноманітною, але не інклюзивною?

4. Оцініть аргументи "бізнес-кейсу" різноманіття (McKinsey, Deloitte) та застереження Р. Елі і Д. Томаса. Яка позиція є переконливішою для українських підприємств?

5. Які вимоги європейського законодавства (Директива 2023/970, CSRD/ESRS S1) стануть найбільшим викликом для українських компаній і чому?

6. Чому традиційна концепція Homo Oeconomicus виявилася непридатною для вирішення сучасних глобальних криз та виконання 17 ЦСР ООН?

7. У чому полягає відмінність між декларуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності та грінвошингом у контексті реальних показників ЦСР?

8. Як ви розумієте концепцію міжпоколінної справедливості та її зв'язок із ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво) і ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату)?

9. Чому державно-приватне партнерство розглядають як інструмент сталого розвитку громади, а не лише як спосіб залучення приватних інвестицій?

10. Які ризики ДПП є найбільш суттєвими для малих сільських громад і як їх можна мінімізувати на етапі підготовки проєкту?

Тестові завдання:

1. Хто вважається засновником концепції соціальної відповідальності бізнесу, який у 1953 р. визначив її як обов'язок діяти відповідно до цілей і цінностей суспільства?

а) М. Фрідман.

б) Г. Боуен.

в) А. Керролл.

г) Р. Фрімен.

2. Які чотири рівні містить піраміда КСВ А. Керролла (знизу вгору)?

а) Філантропічний, етичний, правовий, економічний.

б) Економічний, правовий, етичний, філантропічний.

в) Екологічний, соціальний, економічний, управлінський.

г) Правовий, економічний, філантропічний, етичний.

3. Що означає концепція "потрійного критерію" (triple bottom line) Дж. Елкінгтона?

а) Оцінювання результатів компанії лише за прибутком.

б) Оцінювання результатів за трьома вимірами – люди, планета, прибуток.

в) Три рівні управління компанією.

г) Три етапи життєвого циклу продукту.

4. Який документ визначає засади державної підтримки соціальної відповідальності бізнесу в Україні до 2030 року?

а) Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації".

б) Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2030 року.

в) Закон України "Про публічні закупівлі".

г) Національна стратегія безбар'єрності.

5. Який принцип Порядку денного сталого розвитку до 2030 року найтісніше пов'язаний із концепцією інклюзії в організаціях?

а) Принцип "забруднювач платить".

б) Принцип "нікого не залишити осторонь".

в) Принцип субсидіарності.

г) Принцип економічної ефективності.

6. Що, згідно з дослідженням К. Роберсон, відрізняє поняття "інклюзія" від поняття "різноманіття"?

а) Інклюзія стосується лише гендерного складу організації.

б) Різноманіття описує процеси, а інклюзія – склад організації.

в) Різноманіття описує склад організації, а інклюзія – якість її процесів і культури.

г) Ці поняття є синонімами.

7. Яку парадигму управління різноманіттям Р. Елі та Д. Томас визнали такою, що забезпечує стійкі переваги для організації?

а) "Дискримінація і справедливість".
б) "Доступ і легітимність".
в) "Інтеграція і навчання".
г) "Позитивні дії".

8. Що є базовим імперативом етики сталого менеджменту щодо використання ресурсів?

а) Принцип міжпоколінної справедливості та відповідальне споживання (ЦСР 12).

б) Максимізація поточного вилучення капіталу.
в) Мінімізація податкових відрахувань.
г) Орієнтація виключно на нормативне регулювання.

9. Що означає складова "Triple Bottom Line" (потрійна результативність)?

а) Оцінка витрат, доходів та чистого прибутку.
б) Одночасна оптимізація економічних (Profit), екологічних (Planet) та соціальних (People) показників у контексті ЦСР.
в) Трирівневий аудит фінансової звітності.
г) Моніторинг ризиків, інфляції та валютних коливань.

10. Основною метою державно-приватного партнерства є:

а) Передача всіх функцій держави приватному сектору.
б) Поєднання ресурсів та можливостей публічного і приватного секторів для реалізації суспільно значущих проєктів.
в) Виключно отримання прибутку приватним партнером.
г) Скорочення відповідальності органів місцевого самоврядування.

Ситуаційні завдання

Кейс 1. Стратегія соціальної відповідальності агропідприємства у сільській громаді

Агропідприємство "Поділля-Агро" (12 тис. га ріллі, молочна ферма, елеватор, 320 працівників) є найбільшим роботодавцем і платником податків у сільській територіальній громаді Хмельниччини. Досі його "соціальна відповідальність" зводилася до разових пожертв на свята та ремонт школи на прохання голови громади. Нові європейські покупці зерна вимагають від постачальника політику сталого розвитку та звітність про вплив на довкілля і громаду; банк пропонує пільговий кредит за умови ESG-оцінки; частина мешканців скаржиться на запах від ферми та інтенсивне використання пестицидів поблизу пасік місцевих бджолярів; понад 40 працівників мобілізовано, і підприємство очікує їх повернення. Керівництво доручило економічній службі підготувати стратегію КСВ підприємства на 2027–2030 роки.

Завдання:

1. Проведіть аналіз стейкхолдерів підприємства (працівники, громада, бджолярі, покупці, банк, держава, ветерани) за критеріями впливу та інтересу і визначте пріоритетні очікування кожної групи.

2. Використовуючи піраміду А. Керролла та сім ключових тем ISO 26000, сформулюйте цілі стратегії КСВ за рівнями відповідальності.

3. Спираючись на результати досліджень щодо екосистемних послуг (медоносні культури, охорона ґрунтів і вод, біорізноманіття), запропонуйте напрями диверсифікації

виробництва, які одночасно зменшать конфлікт із бджолярами та створять нову цінність для підприємства.

4. Розробіть програму партнерства з громадою та ветеранами (працевлаштування, навчання, підтримка соціальної інфраструктури), визначивши, які заходи є інвестиціями у спільну цінність, а які – філантропією.

5. Запропонуйте структуру щорічного звіту зі сталого розвитку підприємства (за GRI або ESRS) із 8–10 ключовими показниками.

6. Оцініть, які державні стимули (податкові пільги на благодійність, пільгове кредитування, публічне визнання) підприємство може використати, і що для цього має зробити громада.

Кейс 2. Муніципальна програма партнерства з бізнесом у місті-громаді

Міська рада громади з населенням близько 100 тис. осіб (аналогічної до Кам’янець-Подільської) отримала звернення об’єднання підприємців із пропозицією систематизувати співпрацю: бізнес готовий підтримувати ветеранські, інклюзивні та освітні проєкти, але просить прозорих правил, публічного визнання та врахування внеску під час формування місцевої політики. Водночас громадські організації застерігають від “купівлі впливу” бізнесом на рішення ради, а фінансове управління – від зростання податкових втрат. У громаді вже діють проєкт “Бізнес на допомогу героям”, конкурс бізнес-ідей, агенція місцевого економічного розвитку та щорічна церемонія відзначення меценатів, проте вони не поєднані в єдину систему.

Завдання:

1. Проаналізуйте наявні інструменти взаємодії громади з бізнесом за трьома ролями держави (регулятор, стимулятор, партнер) і визначте прогалини.

2. Розробіть концепцію муніципальної програми “Соціально відповідальний бізнес громади” на 2027–2030 роки: мету, напрями (підтримка захисників, інклюзія, освіта, довкілля), критерії участі, форми визнання та звітності.

3. Запропонуйте механізм запобігання конфлікту інтересів і “купівлі впливу”: прозорість внесків, публічний реєстр проєктів, участь громадськості у відборі.

4. Визначте, які проєкти доцільно реалізовувати у формі державно-приватного партнерства, а які – через благодійність чи спонсорство, з урахуванням Закону України “Про державно-приватне партнерство”.

5. Розробіть систему показників оцінювання результативності програми для громади, бізнесу та мешканців (кількісні й якісні) та зв’яжіть їх із ЦСР 8, 10, 11, 17.

6. Сформулюйте роль місцевого університету в програмі (аналітика, навчання підприємців, оцінювання впливу, волонтерство).

Кейс 3. Ветеранська програма агрохолдингу

Агрохолдинг “Полтава-Агро” (близько 2 500 працівників, земельний банк у трьох областях, елеватори, молочні ферми та переробка) протягом 2022–2025 років мобілізував до лав Сил оборони понад 400 працівників, переважно механізаторів, водіїв та операторів обладнання. У 2026 р. очікується повернення близько 150 з них, частина – з інвалідністю внаслідок поранень; водночас підприємство відчуває гострий дефіцит кваліфікованих кадрів у сільських громадах, де воно є

найбільшим роботодавцем, і планує залучати ветеранів із зовнішнього ринку праці та ширше залучати жінок на механізовані посади. Директорка з персоналу отримала доручення розробити комплексну ветеранську програму. Попереднє опитування керівників підрозділів показало побоювання щодо "складного характеру" ветеранів, необізнаність про трудові гарантії та відсутність досвіду роботи з людьми з інвалідністю. Частина працівників, які не служили, висловлює занепокоєння, що ветерани отримуватимуть "незаслужені привілеї".

Завдання:

1. Визначте, які норми законодавства України мають бути враховані під час розроблення програми (гарантії мобілізованим, статус ветеранів, працевлаштування осіб з інвалідністю, державні стимули для роботодавців).

2. Спираючись на досвід програм "МХП Поруч" та "Адаптація ветеранів" Kernel, запропонуйте структуру ветеранської програми агрохолдингу: етапи повернення/адаптації, ролі наставників, навчання керівників, адаптація робочих місць і техніки, перекваліфікація (наприклад, на операторів агродронів), психологічна підтримка.

3. Яким чином слід комунікувати програму всьому колективу, щоб уникнути поділу на "своїх" і "чужих" і не допустити ані стигматизації, ані надмірної опіки?

4. Спираючись на модель інклюзії Л. Шор (належність та унікальність), поясніть, як підприємство може одночасно інтегрувати ветеранів у команду й використати їх унікальний досвід.

5. Розробіть систему з 5–7 показників (KPI) для оцінювання результативності програми через рік.

6. Які зовнішні партнерства (державні органи, громадські організації, ветеранські простори, аграрні університети) доцільно залучити для реалізації програми та підготовки кадрів?

Кейс 4. Гендерний розрив та інклюзія в IT-компанії, що виходить на ринок ЄС

Українська IT-компанія “SoftGrid” (450 працівників, офіси у Львові та Києві, значна частка дистанційної роботи) готується до укладення контрактів із клієнтами з Німеччини та Нідерландів, які у межах ланцюга постачання вимагають від підрядників звітності за ESRS S1 та наявності політики різноманіття та інклюзії. Внутрішній аудит показав: жінки становлять 32 % персоналу, але лише 9 % технічних керівників; нескоригований гендерний розрив в оплаті праці становить 21 %; у компанії працює 4 особи з інвалідністю (норматив – 18); процедури реагування на домагання відсутні; жодного ветерана у штаті немає, хоча 27 працівників мобілізовано. Керівництво вважає, що “ми оцінюємо лише компетенції, тому дискримінації в нас немає”, і побоюється, що впровадження D&I-політики знизить якість добору.

Завдання:

1. Оцініть аргумент керівництва “ми оцінюємо лише компетенції” з погляду концепцій прямої та непрямої дискримінації і несвідомих упереджень.

2. Розробіть проєкт політики різноманіття, рівності та інклюзії компанії відповідно до вимог законодавства України та рекомендацій ISO 30415, визначивши цілі, сфери відповідальності та показники.

3. Запропонуйте заходи для скорочення гендерного розриву в оплаті праці та збільшення представництва жінок на

технічних керівних посадах, розрізняючи інструменти "рівності" (equality) та "справедливості" (equity).

4. Які кроки дозволять компанії виконати норматив працевлаштування осіб з інвалідністю та підготуватися до повернення мобілізованих працівників?

5. Визначте, які показники ESRS S1 та GRI 405 компанія має розкривати для європейських клієнтів, і як побудувати систему збору даних із дотриманням захисту персональних даних.

6. Обґрунтуйте, як реалізація політики D&I впливатиме на конкурентоспроможність компанії на європейському ринку та на її сталий розвиток.

Кейс 5. Етична дилема вибору постачальника в контексті ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання та ЦСР 12 – Відповідальне споживання та виробництво.

Виробнича компанія виходить на ринок із новою лінійкою продукції. Перед топ-менеджером стоїть вибір між двома постачальниками сировини:

1. Постачальник А: пропонує дешеву сировину, що дозволяє досягти показника рентабельності інвестицій (ROI) у 25% уже в першому кварталі. Проте компанія використовує неекологічні методи видобутку (порушення ЦСР 13 – Пом'якшення наслідків зміни клімату, ЦСР 15 – Захист та відновлення екосистем суші) та не має бізнес-стандартів щодо охорони праці (порушення ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання).

2. Постачальник Б: пропонує дорожчу, але повністю сертифіковану екологічну сировину (Zero Waste, безвуглецевий слід). Очікувана рентабельність становитиме лише 8% протягом першого року, але сформує високий рівень лояльності стейкхолдерів та забезпечить внесок у ЦСР 12 –

Відповідальне споживання та виробництво і ЦСР 13 – Пом'якшення наслідків зміни клімату.

Завдання:

1. Проаналізуйте рішення з позиції традиційного менеджменту та з позиції етики сталого менеджменту.

2. Які етичні дилеми виникають перед керівником у контексті досягнення ЦСР 17 – Партнерство заради сталого розвитку?

3. Запропонуйте аргументацію для Ради директорів щодо вибору Постачальника Б на основі концепції потрійної результативності (TBL).

Кейс 6. Трансформація освітньої програми бізнес-школи за стандартами PRME та ЦСР 4 (Якісна освіта).

Новопризначений декан бізнес-школи прагне імплементувати Принципи відповідальної менеджмент-освіти (PRME) для інтеграції Цілей сталого розвитку в освітній процес. Викладацький склад чинить опір, стверджуючи, що традиційні дисципліни (фінансовий аналіз, операційний менеджмент, маркетинг) і так перевантажені, а сталий розвиток є лише "модною теорією".

Завдання:

1. Які інструменти подолання опору змінам має використати декан як "сталий лідер" (ЦСР 17 – Партнерство заради сталого розвитку)?

2. Запропонуйте конкретні кроки щодо інтеграції аспектів ЦСР 17 у навчальний курс "Маркетинг" без збільшення кількості годин (наприклад, наскрізний кейс-метод, аналіз грінвошингу).

3. Розробіть критерії оцінювання ефективності впровадження PRME та ЦСР 4 (Якісна освіта) в освітнє середовище закладу.

Кейс 7. Енергетичне партнерство громади та бізнесу

Міська громада зіткнулася з відключеннями електроенергії, зростанням тарифів на тепло для шкіл і лікарні та накопиченням органічних відходів комунального підприємства і місцевих агропідприємств. Приватна компанія пропонує побудувати біогазову станцію та когенераційну установку на комунальній земельній ділянці з постачанням тепла бюджетним установам за фіксованим тарифом упродовж 15 років, а громада має забезпечити ділянку, підключення до мереж і гарантований збут. Депутати ради розділилися: одні вважають проєкт способом енергонезалежності та скорочення викидів, інші побоюються довгострокових зобов'язань бюджету й монополії постачальника; мешканці прилеглих вулиць турбуються через запах і транспорт.

Завдання:

1. Визначте суспільну проблему, яку має вирішити проєкт, та обґрунтуйте доцільність саме механізму ДПП порівняно з бюджетним фінансуванням чи закупівлею послуги.

2. Розподіліть ризики між громадою та приватним партнером за принципом "ризик – тій стороні, яка краще його контролює" (будівельні, технологічні, ринкові, регуляторні, екологічні ризики).

3. Розрахуйте орієнтовну структуру вигід громади (економія бюджету, податки, робочі місця, скорочення викидів, утилізація відходів) і запропонуйте, як їх відобразити в договорі.

4. Розробіть план залучення мешканців: громадські обговорення, оцінка впливу на довкілля, механізм скарг, компенсаційні заходи.

5. Запропонуйте показники моніторингу договору ДПП та умови його перегляду або дострокового припинення.

6. Поясніть, як цей проєкт пов’язаний із ЦСР 7, 11, 12, 13 і 17 та з підходами до відновлюваної енергетики в агросекторі, розглянутими у підрозділі 6.1.

Розділ 7

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УНІВЕРСИТЕТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

7.1. Кращі практики університетів ЄС у досягненні ЦСР

У сучасних умовах посилення глобальних викликів університети Європейського Союзу дедалі частіше розглядаються не лише як осередки освіти й науки, а і як активні драйвери сталого розвитку, тим самим формуючи нові цінності, продукуючи знання для розв'язання суспільно значущих проблем, впроваджуючи інноваційні управлінські та освітні практики, а також університети виступають платформами для партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Зазначене доводить, що досвід університетів ЄС у досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР) є особливо важливим для аналізу та подальших досліджень.

Сьогодні університети ЄС активно впроваджують політики енергоефективності, циркулярної економіки, інклюзії, гендерної рівності, відповідального споживання, цифрової трансформації та партнерства з метою реалізації концепції сталого розвитку. Доцільно зазначити, що кожен заклад формує власну модель досягнення ЦСР з урахуванням національних пріоритетів, регіональних особливостей, ресурсних можливостей та кращих практик університетів-партнерів.

Проаналізуємо практики трьох кращих університетів ЄС у досягненні ЦСР. Відбір цих університетів здійснено на основі міжнародних рейтингів впливу університетів у сфері сталого

розвитку — QS Sustainability Rankings 2026[1] та THE Impact Rankings 2025[2].

Відповідно до цих рейтингів, Lund University посів 1 місце у світі в QS Sustainability 2026, University College London — 3 місце у світі в QS Sustainability 2026, а University of Manchester — 2-ге місце у світі в QS Sustainability 2026 та 1-ше місце в Європі в THE Impact Rankings 2025.

Lund University (Швеція)[3] є одним із найпереконливіших прикладів того, як університет може перетворити цілі сталого розвитку не на окрему політику, а на пріоритети розвитку університету. Стратегія сталого розвитку університету[4] поширюється на всі напрями його діяльності й на всіх працівників. Сталий розвиток не розглядається як компетенція лише екологічного підрозділу чи адміністрації кампусу, а навпаки, сталий розвиток визначений як загальноінституційний принцип, який має бути інтегрований в освітні програми, дослідження, співпрацю зі стейкхолдерами, зовнішню взаємодію, внутрішню організацію університетського життя тощо[5].

Аналіз концептуальних підходів реалізації стратегії демонструє, що в Lund University домінує підхід «institution-wide sustainability integration», тобто інтеграція сталого

---

[1] Quacquarelli Symonds. (2026). QS Sustainability Rankings 2026. https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings

[2] Times Higher Education. (2025). THE Impact Rankings 2025. https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/overall/2025

[3] Lund University. (2026). Ofitsiinyi sait [Official website]. https://www.lunduniversity.lu.se/

[4] Lund University. (2019). Strategy: Lund University's Strategy for Sustainable Development 2019–2026. https://www.sustainability.lu.se/sustainability-lund-university/sustainability-strategy-and-sustainability-plan/lund-university-strategy-sustainable-development

[5] Lund University. (2026). Sustainability page. https://www.lunduniversity.lu.se/about-university/university-glance/mission-vision-and-values/sustainability

розвитку на рівні всього університету. Це проявляється в тому, що стратегія не регламентує детально кожну дію, а задає загальний напрям, у межах якого підрозділи університету мають розробляти власні плани дій. Такий підхід особливо важливий для великого дослідницького університету, тому що дозволяє поєднати загальну стратегічну єдність із локальною гнучкістю. Університет фактично будує модель, де ЦСР є ідеєю, що об'єднує різні освітні програми, окремі дисципліни та різні типи університетських активностей[6].

У сфері освіти Lund University дотримується того, що сталий розвиток має бути присутній не лише у спеціальних програмах екологічного чи соціального профілю, а у різних напрямах навчального процесу. Університет підкреслює, що студенти всіх напрямів підготовки повинні мати можливість формувати знання, навички та рефлексивні компетентності, необхідні для розуміння складних викликів сталого розвитку.

У сфері науки університет акцентує увагу на міждисциплінарності, що є важливим аспектом для реалізації ЦСР. Адже жодна з проблем сталого розвитку не може бути детально досліджена в межах лише однієї дисципліни. Lund розвиває дослідницьке середовище, у якому сталий розвиток є приводом для взаємодії між соціальними, природничими, технічними та гуманітарними науками.

Одним із найбільш показових інструментів є Agenda 2030 Graduate School[7], яка позиціонується як університетська міждисциплінарна дослідницька школа і платформа співпраці щодо суспільних викликів та Порядку денного 2030.

---

[6] Lund University. (2020). Sustainability Plan 2020–2026. https://www.lunduniversity.lu.se/sites/www.lunduniversity.lu.se/files/2024-03/sustainability-plan-lund-university-2020-2026.pdf

[7] Lund University. (2026). Agenda 2030 Graduate School. https://www.agenda2030graduateschool.lu.se/start-page-0

Отже, Lund University створив модель, у якій стратегія, план реалізації, дослідницькі школи, міждисциплінарні платформи та освітні курси працюють як елементи однієї екосистеми[8; 9]. Інноваційність Lund в контексті реалізації концепції сталого розвитку полягає в тому, що університет трактує сталість не як додаток до традиційної академічної місії, а як сучасну форму її переосмислення: від викладання до формування дослідницьких спільнот та взаємодії університету з суспільством.

Ще одним яскравим прикладом успішного впровадження ЦСР у діяльність університету є ***University College London (Велика Британія)[10].*** За QS Sustainability Rankings 2026 UCL посів 3 місце у світі, що є надзвичайно високим результатом для університету. Сталий розвиток для UCL - комплексна інституційна трансформація, яка охоплює навчання, дослідження, операційну діяльність, поведінкові зміни, партнерства та управлінську культуру[11].

UCL реалізує стратегію через поєднання collective action та systemic change. Дорожня карта університету зосереджена на колективній дії та системних змінах[12]. Університет прагне переорієнтувати освітній і науковий процес так, щоб він

[8] Lund University. (2019). Strategy: Lund University's Strategy for Sustainable Development 2019–2026. https://www.sustainability.lu.se/sustainability-lund-university/sustainability-strategy-and-sustainability-plan/lund-university-strategy-sustainable-development

[9] Lund University. (2020). Sustainability Plan 2020–2026. https://www.lunduniversity.lu.se/sites/www.lunduniversity.lu.se/files/2024-03/sustainability-plan-lund-university-2020-2026.pdf

[10] UCL (University College London). (2026). https://www.ucl.ac.uk/

[11] UCL (University College London). (2026). Sustainable UCL. https://www.ucl.ac.uk/sustainable/

[12] UCL (University College London). (2025). UCL Sustainability Plan 2025–2035. https://www.ucl.ac.uk/sustainable/about-us/commitments-and-strategy/ucl-sustainability-plan-2025-35

розробляв рішення для кліматичних, соціальних та економічних викликів XXI століття.

Університет просуває сталий розвиток через міждисциплінарні платформи та проблемно-орієнтоване дослідження. Важливу роль відіграють UCL Grand Challenges та UCL SDGs Initiative, які спрямовані на об'єднання дослідників навколо глобальних проблем. Університет фактично перетворює ЦСР на пріоритет для дослідницької кооперації. Такий підхід дозволяє не просто виокремлювати дослідження, які пов'язані зі сталим розвитком, а вибудовувати довгострокову інтелектуальну інфраструктуру.

UCL успішно демонструє чітку орієнтацію на вимірювані результати. Університет у своєму стратегічному плані[13] ставить конкретні цілі щодо скорочення викидів, підтримки біорізноманіття, зміни практик споживання, відповідальної закупівельної політики, ощадливого виробництва, удосконалення інфраструктури.

Вдалою ініціативою університету є UCL Living Lab, яка полягає в тому, що кампус UCL та його реальні проблеми — енергетичні, ресурсні, організаційні, соціальні — стають об'єктом студентських і дослідницьких проєктів. Такий підхід є, безумовно, практико орієнтованим і руйнує межу між аудиторією та реальним управлінським середовищем. Студенти, викладачі й дослідники працюють з реальними кейсами та конкретними викликами університету. Окреслене ще раз доводить, що UCL є потужним прикладом того, як ЦСР можна інтегрувати в університет не декларативно, а успішно вбудувати в систему управління.

[13] UCL (University College London). (2026). UCL Living Lab. https://www.ucl.ac.uk/sustainable/living-lab-projects

The University of Manchester (Велика Британія)[14] – університет, який зробив цілі сталого розвитку частиною своєї суспільної місії. Університет уже тривалий час стабільно залишається серед глобальних лідерів впливу за SDG-орієнтованими показниками. Це свідчить не про одноразовий успіх, а про інституційну зрілість і стратегічну послідовність.

Концептуально The University of Manchester реалізує сталий розвиток через поєднання екологічної стійкості та соціальної відповідальності. В університеті сталий розвиток пов'язується зі скороченням викидів, збереженням ресурсів, питаннями рівності, здоров'я, соціального включення, взаємодії з містом, культурного впливу та громадянської відповідальності [15].

The University of Manchester акцентує увагу на міждисциплінарності та залученні студентів до вирішення реальних проблем. Університет розвиває курси та освітні програми, які орієнтовані на ЦСР, зокрема доцільно відмітити курс Creating a Sustainable World. Університет демонструє перехід від традиційного викладання дисциплін до більш інтегрованого формату, де складні проблеми розглядаються через взаємодію різних підходів, методів та інструментів[16].

Університет пов'язує дослідження з реальними суспільними ефектами. Його SDG-орієнтовані наукові напрями представлені як внесок у вирішення проблем міста, країни й світу.

---

[14] The University of Manchester. (2026). Clearing vacancies now live. https://www.manchester.ac.uk/

[15] The University of Manchester. (2026). Social responsibility ta sustainability [Social responsibility and sustainability]. https://www.manchester.ac.uk/about/social-responsibility/

[16] The University of Manchester. (2026). SDGs. https://www.socialresponsibility.manchester.ac.uk/sustainable-development-goals/

Стратегія The University of Manchester[17] включає конкретні напрями з забезпечення сталого розвитку, серед яких:

- ✓ скорочення вуглецевого сліду,
- ✓ акцент на сталості у навчанні та дослідженнях,
- ✓ зменшення негативного екологічного впливу операційної діяльності,
- ✓ раціональне використання води, роботу з природними територіями
- ✓ розвиток процедурних стандартів для різних підрозділів.

Це демонструє те, що ЦСР стають частиною щоденного управління університетом.

Інноваційною практикою університету є University Living Lab[18], що спрямована на надання можливостей працювати над реальними проєктами зі сталості в партнерстві з зовнішніми організаціями. За цієї ініціативи студентська енергія, академічна експертиза та зовнішній запит поєднуються в практичних проєктах, які одночасно мають освітній, дослідницький і суспільний результат. За такої моделі університет цілеспрямовано створює умови для переходу від навчання до дії, тим самим формуючи у студентів не лише знання, а й досвід участі у вирішенні проблем.

Інноваційна практика The University of Manchester пов'язана з тим, що університет прагне вимірювати сталість. У різних SDG-орієнтованих політиках і процедурах університет фіксує конкретні цілі щодо води, землекористування,

[17] The University of Manchester. (2023). Our Sustainable Future: Environmental Sustainability Strategy 2023–28. https://www.manchester.ac.uk/about/social-responsibility/environmental-sustainability/our-sustainability-commitments/sustainability-strategy/

[18] The University of Manchester. (2026). University Living Lab. https://www.manchester.ac.uk/about/social-responsibility/environmental-sustainability/research-and-teaching/teaching-and-learning/university-living-lab/

екологічних практик, внутрішніх кодексів і стандартів для підрозділів.

Як висновок, можемо стверджувати, що розглянуті три університети репрезентують різні, але однаково сильні моделі реалізації цілей сталого розвитку в європейській вищій освіті. Lund University вирізняється максимальною системністю й інституційною цілісністю, де ЦСР інтегровані в усі напрями діяльності університету. UCL демонструє модель масштабної академічної інтеграції, за якої сталий розвиток пронизує значну кількість модулів, освітніх програм, дослідницьких платформ і кампусних ініціатив. The University of Manchester демонструє успішну практику соціально відповідального університету, де ЦСР стають мовою взаємодії між освітою, наукою, управлінням і суспільством.

7.2. Досвід північноамериканських ЗВО у сприянні сталому розвитку

Північноамериканська система вищої освіти впродовж останніх трьох десятиліть перетворилася на один зі світових центрів формування політик, практик та інструментів сталого розвитку в академічному середовищі. Університети США та Канади не лише інтегрували проблематику сталості у зміст освіти й наукових досліджень, а й трансформували власні кампуси, системи управління, фінансові механізми та партнерські мережі відповідно до принципів екологічної, соціальної та економічної збалансованості. Саме тому досвід північноамериканських закладів вищої освіти (далі ЗВО) становить особливу цінність для українських університетів, які

нині формують власні стратегії сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Історичним відправним пунктом інституціоналізації сталого розвитку у вищій освіті регіону прийнято вважати Талуарську декларацію (Talloires Declaration, 1990 р.) – перший офіційний документ, у якому ректори та президенти університетів світу взяли на себе зобов'язання щодо впровадження принципів екологічної грамотності та сталості в освітню, наукову й операційну діяльність закладів. Декларація, ініційована Університетом Тафтса (США), заклала концептуальну основу так званого цілісного інституційного підходу (whole-institution approach)[19], відповідно до якого сталий розвиток розглядається не як окремий напрям діяльності, а як наскрізний принцип функціонування університету – від навчальних програм і досліджень до енергетичного господарства, закупівель, харчування та інвестиційної політики.

Ключову роль у координації зусиль північноамериканських ЗВО відіграє Асоціація сприяння сталому розвитку у вищій освіті (Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education, AASHE), заснована 2005 року. AASHE об'єднує сотні університетів і коледжів США та Канади, забезпечуючи їх методичною підтримкою, професійними стандартами, платформами обміну досвідом та інструментами оцінювання[20]. Найвідомішим із таких інструментів є система STARS (Sustainability Tracking, Assessment & Rating System) – добровільна прозора система

[19] University Leaders for a Sustainable Future. (n.d.). The Talloires Declaration (1990). ULSF. https://ulsf.org/talloires-declaration/

[20] Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education. (n.d.). About AASHE. https://www.aashe.org

самооцінювання та рейтингування досягнень ЗВО у сфері сталого розвитку, запроваджена 2010 року. STARS охоплює чотири основні виміри діяльності університету: академічний (навчальні програми та дослідження), залучення (робота зі студентами, персоналом і громадами), операційний (енергія, будівлі, транспорт, вода, відходи, харчування) та управлінський (планування, інвестиції, кадрова політика, добробут). За результатами оцінювання заклади отримують рейтинг від бронзового до платинового, причому платиновий статус є винятковим досягненням, доступним лише невеликій кількості університетів світу[21].

Другим системним інструментом, що визначив ландшафт сталого розвитку північноамериканських кампусів, стала система сертифікації «зелених» будівель LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), розроблена Радою з екологічного будівництва США (U.S. Green Building Council). Сертифікація LEED оцінює енергоефективність, водоспоживання, якість внутрішнього середовища, використання матеріалів та інші параметри будівель, присвоюючи їм рівні від базового сертифіката до платинового[22]. Для провідних університетів США наявність десятків LEED-сертифікованих будівель стала нормою інституційної практики та обов'язковим стандартом нового капітального будівництва.

Третьою складовою інституційної інфраструктури є кліматичні зобов'язання університетського лідерства. У 2006-

[21] Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education. (n.d.). STARS: Sustainability Tracking, Assessment & Rating System. https://stars.aashe.org

[22] U.S. Green Building Council. (n.d.). LEED rating system. https://www.usgbc.org/leed

2007 роках було започатковано Кліматичне зобов'язання керівників американських коледжів та університетів (American College & University Presidents' Climate Commitment), яке згодом трансформувалося в мережу кліматичних зобов'язань організації Second Nature.[23] Підписуючи ці зобов'язання, керівники закладів беруть на себе публічну відповідальність за досягнення вуглецевої нейтральності кампусів, розроблення кліматичних планів дій та регулярне звітування про прогрес. Саме цей механізм публічної підзвітності значною мірою пояснює, чому декарбонізація кампусів у Північній Америці відбувається швидше, ніж у багатьох інших регіонах світу.

Також важливим чинником стало ухвалення Порядку денного сталого розвитку до 2030 року та Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), які надали університетам універсальну рамку для структурування власної діяльності. Північноамериканські ЗВО активно використовують ЦСР як мову стратегічного планування, звітності та міжнародних порівнянь, зокрема в межах рейтингу THE Impact Rankings, що оцінює внесок університетів у досягнення ЦСР.[24]

Узагальнюючи, можна виокремити п’ять інституційних передумов, які сформували північноамериканську модель сталого університету: по-перше, наявність добровільних, але публічних зобов'язань керівництва закладів; по-друге, розвинена система стандартизованого вимірювання та рейтингування (STARS, LEED); по-третє, професіоналізація сфери – створення у структурі університетів спеціалізованих офісів сталого розвитку з власним штатом, бюджетом і

[23] Second Nature. (n.d.). Climate leadership commitments. https://secondnature.org

[24] United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. https://sdgs.un.org/2030agenda

повноваженнями; по-четверте, фінансові інновації, зокрема «зелені» револьверні фонди та відповідальне управління ендавментами; по-п'яте, культура «живої лабораторії» (living laboratory), за якої кампус розглядається як полігон для дослідження, тестування та масштабування рішень сталого розвитку за участю студентів.

Таблиця 7.2.1

Інституційні передумови та інструменти становлення північноамериканської моделі сталого університету

Інституційний інструмент / передумова	Рік	Ініціатор / координатор	Роль та функція
Талуарська декларація (Talloires Declaration)	1990	Університет Тафтса (США)	Перший офіційний документ, у якому керівники ЗВО взяли зобов'язання впроваджувати екологічну грамотність і сталість; заклала основу цілісного інституційного підходу (whole-institution approach).
AASHE — Асоціація сприяння сталому розвитку у вищій освіті	2005	Університети та коледжі США й Канади	Методична підтримка, професійні стандарти, платформи обміну досвідом та інструменти оцінювання для сотень закладів регіону.
STARS (Sustainability Tracking, Assessment & Rating System)	2010	AASHE	Добровільна прозора система самооцінювання й рейтингування за чотирма вимірами (академічний, залучення, операційний, управлінський); рейтинг від бронзового до платинового.

Продовження таблиці 7.2.1

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	—	U.S. Green Building Council	Сертифікація «зелених» будівель за енергоефективністю, водоспоживанням, якістю середовища й матеріалами; рівні від базового сертифіката до платинового.
Кліматичні зобов'язання президентів / мережа Second Nature	2006-2007	Керівництво коледжів та університетів США	Публічна відповідальність за вуглецеву нейтральність кампусів, кліматичні плани дій і регулярне звітування про прогрес.
Порядок денний до 2030 та Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР)	2015	ООН	Універсальна рамка стратегічного планування, звітності й міжнародних порівнянь (зокрема THE Impact Rankings).

Окреслені інституційні передумови створили спільне підґрунтя, проте кожен провідний університет сформував власну модель сприяння сталому розвитку, адаптовану до своїх стратегічних пріоритетів та інституційних особливостей. Найпоказовіше це виявляється на прикладі трьох ЗВО США, які уособлюють різні стратегічні логіки: Гарвардського університету з його акцентом на політиках, управлінні ресурсами та публічній звітності; Стенфордського університету, що робить ставку на інновації, технології та наукові дослідження; і Університету штату Аризона, який інтегрує сталість безпосередньо в місію закладу та освіту кожного студента. Порівняння цих моделей за єдиним набором критеріїв (тип моделі, ключовий акцент, інституційне ядро, флагманські досягнення, енергетика, «зелене» будівництво, освітня та

фінансова складові, залучення спільноти) подано в таблиці 7.2.2.

Таблиця 7.2.2

Характеристика моделей сприяння сталому розвитку провідних університетів США

Критерій	Harvard University	Stanford University	Arizona State University
Тип моделі	Політико-управлінська	Інноваційно-технологічна	Місійно-інтеграційна
Ключовий акцент	Політики, управління ресурсами, звітність	Інновації, технології, дослідження	Інтеграція сталості в місію та освіту всіх студентів
Інституційне ядро	Office for Sustainability (OFS)	Doerr School of Sustainability; Woods Institute	School of Sustainability (2006); Global Futures Laboratory (2019)
Флагманське досягнення	–32 % загальних викидів (2006–2024) за зростання площ на 14 %	100 % відновлюваної електроенергії (з 2022 р.); STARS Platinum v3.0	Вуглецева нейтральність операцій із 2020 р.; STARS № 1 у США (91,10 бала)
Енергетика	1,3 млн МВт·год/рік нової відновлюваної енергії через консорціум (2025)	Сонячні станції 63 і 54 МВт + накопичення 200 МВт·год	89 сонячних систем сукупною потужністю 56,7 МВт
«Зелені» будівлі	8 капітальних проєктів зі скороченням втіленого вуглецю на 20–50 %	Електрифікація енергосистеми кампусу з рекуперацією тепла	78 будівель LEED, перша в Аризоні платинова сертифікація

Продовження таблиці 7.2.2

Критерій	Harvard University	Stanford University	Arizona State University
Освітня складова	Інтеграція сталості в програми; кліматичні дослідження	Понад 800 наукових публікацій на рік; кампус – «жива лабораторія»	Обов'язковий 3-кредитний курс сталого розвитку для всіх студентів
Фінансові механізми	Зелений револьверний фонд: 200+ проєктів у 25 департаментах	Масштабні капітальні інвестиції в енергетичну інфраструктуру	Результат за помірного фінансування; відповідальне інвестування
Залучення спільноти	19 сертифікованих «зелених» ресторанів; ~32 % екологічного автопарку	Сталий концерт на 60 000 відвідувачів; поведінкові підказки в їдальнях	Формат «Green Game» на спортивних матчах

Зіставлення трьох моделей, наведене в таблиці 7.2.2, засвідчує, що результативність у сфері сталого розвитку не зводиться до єдиного «правильного» шляху: Гарвард, Стенфорд і Університет штату Аризона досягають високих показників різними засобами, спираючись на власні сильні сторони. Водночас за зовнішньою відмінністю моделей простежуються спільні чинники успіху. По-перше, це інституціоналізація – наявність у кожному закладі спеціалізованого підрозділу або академічної структури з чітким мандатом, штатом і бюджетом. По-друге, це вимірюваність – формулювання цілей у кількісних показниках і регулярна публічна звітність, зокрема через міжнародні системи оцінювання на кшталт STARS. По-третє, це інтеграція

операційної, освітньої та наукової діяльності, за якої кампус слугує «живою лабораторією», дослідження живлять управлінські рішення, а студенти стають співавторами трансформацій.

Показовим є приклад Університету штату Аризона, який за помірного фінансування значно випереджає ресурсно потужніші заклади: це доводить, що лідерство у сталому розвитку визначається насамперед якістю стратегічних рішень, послідовністю впровадження та глибиною інтеграції сталості в інституційну культуру, а не обсягом ресурсів.

7.3. Роль університетів Азійсько-Тихоокеанського регіону в забезпеченні сталого розвитку

В умовах глобальних соціальних та екологічних викликів, економічних трансформацій і суспільних змін університети відіграють важливу роль у досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР) та виступають драйверами переходу до сталих практик. Особливого значення ця роль закладів вищої освіти набуває в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону. Цей регіон характеризується високими темпами економічного зростання та інноваційного розвитку, інтенсивною урбанізацією, демографічними змінами та значними екологічними викликами. Саме тому заклади вищої освіти регіону розглядаються як інституції, здатні забезпечити формування людського капіталу, поширення екологічної культури, розвиток інновацій та підтримку ініціатив, проєктів, стартапів, спрямованих на реалізацію принципів сталого розвитку.

Університети Азійсько-Тихоокеанського регіону демонструють комплексний підхід до впровадження ЦСР,

активно інтегруючи їх у власні стратегії та практики управління, освітні програми та науково-дослідну діяльність. Особлива увага приділяється забезпеченню екологічної відповідальності та соціальної інклюзії, розвитку партнерських відносин із громадами та впровадженню ресурсозберігаючих технологій[25]. Важливим вектором розвитку, закладеним у стратегії закладів вищої освіти, є формування та реалізація моделей соціально відповідального університету[26], політики та практики якого спрямовані на реалізацію ЦСР. Значна увага приділяється не лише розробці політик, впровадженню сталих практик у різноманітні види діяльності університетів, а й моніторингу результатів у сфері сталого розвитку. Зокрема, одним із інструментів, який застосовується для оцінювання внеску університету у досягнення ЦСР та виявлення напрямів для подальшого розвитку, є картування освітніх програм, навчальних дисциплін, дослідницьких проєктів та університетських ініціатив відповідно до 17 Цілей сталого розвитку[27].

Сприяння інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність університетів регіону та їх переходу до моделі соціально відповідальних закладів вищої освіти забезпечується через міжнародний проєкт «Підтримка інтеграції соціальної відповідальності та Цілей сталого розвитку до планів розвитку

[25] Sustainable Development Solutions Network Australia/Pacific. (2017). Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector (Australia, New Zealand and Pacific edition). https://ap-unsdsn.org/wp-content/uploads/University-SDG-Guide_web.pdf

[26] Agence Universitaire de la Francophonie. (n.d.). Integrating sustainable development into the development plans of Asia Pacific universities. https://resodap.auf.org/en/home.html

[27] Sustainable Development Solutions Network Australia/Pacific. (2017). Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector (Australia, New Zealand and Pacific edition). https://ap-unsdsn.org/wp-content/uploads/University-SDG-Guide_web.pdf

університетів Азійсько-Тихоокеанського регіону» (RESODAP), що був ініційований регіональним офісом AUF Asia-Pacific (Agence Universitaire de la Francophonie) у 2022 році[28]. Концепція соціальної відповідальності університетів передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку в усі напрями діяльності. В межах проєкту заклади вищої освіти розглядаються як ключові інституції формування культури сталого розвитку, що забезпечують підготовку фахівців, здатних реагувати на сучасні глобальні виклики. З огляду на це, значна увага приділяється інтеграції ЦСР у зміст освітніх програм, дослідницьку діяльність та систему управління університетами[29]. З метою оцінювання ефективності інституційних політик у цій сфері та рівня реалізації ЦСР університетам пропонуються інструменти для самооцінювання діяльності, застосування яких сприяє формуванню стратегічних підходів до забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти[30]. Практики соціально відповідального університету передбачають реалізацію заходів щодо заощадливого використання ресурсів, управління відходами, енергоефективності, екологічно орієнтованих закупівель, зниження вуглецевого сліду та створення інклюзивного освітнього середовища. Такі підходи до організації діяльності університетів сприяють формуванню сталих кампусів в межах системи вищої освіти Азійсько-Тихоокеанського регіону.

У рамках проєкту RESODAP також представлено результати досліджень та аналітичні дані щодо стану

[28] Agence Universitaire de la Francophonie. (n.d.). The RESODAP project. https://resodap.auf.org/en/the-resodap-project.html

[29] Agence Universitaire de la Francophonie. (n.d.). RSU streams and practices. https://resodap.auf.org/en/rsu-streams-and-practices.html

[30] Agence Universitaire de la Francophonie. (n.d.). Self-diagnosis. https://resodap.auf.org/en/self-diagnosis.html

впровадження принципів сталого розвитку в університетах регіону, які свідчать про зростання інтересу закладів вищої освіти до реалізації концепції сталого розвитку та наявність потреби у подальшому розвитку інституційних механізмів, ресурсного забезпечення та міжуніверситетської співпраці[31].

Практичний інтерес становить досвід окремих університетів регіону, що реалізують інноваційні підходи до інтеграції ЦСР в освітнє, наукове середовище та у стратегічне управління.

Токійський університет[32] (University of Tokyo, Японія) забезпечує впровадження принципів сталого розвитку через інтегровану інституційну стратегію "UTokyo Compass" ("Компас UTokyo")[33], у якій ЦСР виступають базовою рамкою для освіти, досліджень та управління університетом в цілому. Такий підхід дозволяє масштабувати вплив університету на глобальні процеси та виклики. В освітній сфері університету сформовано міждисциплінарне середовище, де увага сфокусована на набуття здобувачами вищої освіти компетентностей, необхідних для розв'язку локальних та комплексних глобальних проблем, сприяння досягненню ЦСР. Особливий акцент робиться на подоланні бар'єрів між природничими, соціальними, гуманітарними науками, що сприяє формуванню нових моделей знань. У межах наукової діяльності в Токійському університеті проводяться ЦСР-орієнтовані дослідження через міжсекторальні партнерства та створення платформ задля спільного вирішення економічних, екологічних, соціальних проблем. Інституційна стратегія

[31] Agence Universitaire de la Francophonie. (n.d.). The RESODAP project. https://resodap.auf.org/en/the-resodap-project.html

[32] The University of Tokyo. (n.d.). The University of Tokyo. https://www.u-tokyo.ac.jp/en/index.html

[33] The University of Tokyo. (n.d.). UTokyo Compass Initiative (UCI). https://www.u-tokyo.ac.jp/adm/uci/en/sdgs.html

передбачає розвиток сталої інфраструктури, розробку інноваційних продуктів як інструментів соціального впливу, впровадження чистих технологій. Концепція сталого розвитку виступає центральним компонентом академічної та управлінської моделі Університету Токіо, що забезпечує сталий інституційний розвиток та узгодженість всіх процесів з принципами сталості.

Університет Хоккайдо (Hokkaido University, Японія) реалізує розроблену інституційну стратегію **"**Hokkaido University Vision 2030" та впроваджує концепцію "Excellence + Extension" ("Висока якість + Розширення можливостей")[34], яка поєднує академічну якість із соціальним впливом. Діяльність університету базується на інноваційній моделі "Novel Japan University Model" ("Інноваційна модель японського університету"), в межах якої генеруються інноваційні рішення задля вирішення глобальних та регіональних проблем[35]. В освітній діяльності пріоритетними є практично орієнтоване навчання та підготовка фахівців, здатних працювати з реальними викликами на шляху до сталого розвитку. Університет Хоккайдо відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку регіону. Університетський кампус та регіон використовуються як «живі лабораторії» для навчання, пілотних запусків проєктів, польових досліджень. Відповідно до концепції "Excellence + Extension" у сфері науки університет поєднує фундаментальні дослідження з прикладними рішеннями, орієнтованими на досягнення ЦСР. Слід зазначити, що результати у сфері сталого розвитку оцінюються не лише за

[34] Hokkaido University. (n.d.). Hokkaido University. https://www.global.hokudai.ac.jp/

[35] Hokkaido University. (n.d.). HU Vision 2030. https://www.global.hokudai.ac.jp/about/vision-and-goals/

академічними показниками, а й за внеском університету у вирішення екологічних та соціальних проблем. Для забезпечення досягнення пріоритетних ЦСР, моніторингу та покращення результатів в цій сфері інституційно створено спеціалізовану інфраструктуру (зокрема, Інститут сприяння сталому розвитку/Institute for the Advancement of Sustainability). Така організаційна структура забезпечує координацію освітньої, дослідницької діяльності та взаємодію з суспільством у контексті ЦСР[36]. Екосистемний підхід Університету Хоккайдо, за якого наука, освіта та регіональний розвиток інтегруються в єдину модель досягнення ЦСР, надає низку переваг та сприяє формуванню соціально та екологічно відповідального закладу вищої освіти.

Університет Монаша (Monash University, Австралія)[37] позиціонує сталий розвиток як основу трансформаційних змін та орієнтується на системні рішення, що поєднують наукові дослідження з формуванням державної політики. Стратегія сталого розвитку реалізується через діяльність Інституту сталого розвитку (Monash Sustainable Development Institute, MSDI)[38]. В освітній діяльності фокус зосереджено на формуванні у майбутніх фахівців прикладних компетентностей та навичок працювати з політико-управлінськими процесами. У межах наукової діяльності на базі MSDI розробляються сценарії досягнення ЦСР у таких сферах, як: кліматична політика, водні ресурси, енергетика, поведінкові зміни тощо. При цьому результати досліджень мають безпосередній вплив на регіональні та національні стратегії розвитку. Зокрема, важливу

[36] Hokkaido University. (n.d.). Contribution to SDGs. https://sdgs.hokudai.ac.jp/en/our-journey-with-sdgs/contribution-to-sdgs/
[37] Monash University. (n.d.). Monash University. https://www.monash.edu/
[38] Monash University. (n.d.). Sustainability. https://www.monash.edu/sustainability

роль відіграють аналітичні звіти, які формуються на рівні закладу вищої освіти та в подальшому використовуються урядом та іншими стейкхолдерами для прийняття стратегічних управлінських рішень[39]. Університет Монаша виступає платформою для взаємодії представників науки, органів влади, бізнесу, громади для спільних дій з метою досягнення ЦСР.

Досвід університетів Азійсько-Тихоокеанського регіону свідчить про посилення ролі закладів вищої освіти у забезпеченні сталого розвитку суспільства, зростання рівня впливу університетів на регіональні та глобальні політики у сфері сталого розвитку, активізацію співпраці між різними стейкхолдерами задля досягнення ЦСР. Реалізація освітніх, наукових, управлінських практик, орієнтованих на досягнення ЦСР, сприяє формуванню нової моделі соціально відповідального університету та сприяє вирішенню актуальних екологічних і соціальних проблем. Огляд практик та комплексних стратегій університетів, спрямованих на реалізацію концепції сталого розвитку, свідчить про активне використання у закладах вищої освіти міждисциплінарних підходів у сфері освіти та науки, впровадження практик сталого управління (зокрема, чистих технологій, зелених рішень тощо), активну побудову партнерств та активізацію інноваційної діяльності. Концепція сталого розвитку виступає основою інституційних політик та стратегій університетів Азійсько-Тихоокеанського регіону, а їх комплексний підхід до досягнення ЦСР через управлінську, освітню, дослідницьку, суспільну діяльність сприяє забезпеченню збалансованого розвитку на регіональному та глобальному рівнях.

[39] Monash University. (2025). Monash ESG statement 2025. https://www.monash.edu/__data/assets/pdf_file/0010/4188808/Monash_ESG_Statement_2025.pdf

7.4. Імплементація провідних світових практик сталого розвитку в українських університетах

Систематизація досвіду закладів вищої освіти Європейського Союзу, Північної Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону дозволив виокремити наступні особливості їх моделей сталого розвитку:

- ✓ унікальність інституційних моделей, що враховують специфіку діяльності, наявні ресурси та резерви, а також потенціал університету;
- ✓ цілісний та комплексний підхід до інтеграції компонент сталості у різні напрями діяльності закладу;
- ✓ створення та підтримка функціонування спеціалізованих структурних підрозділів;
- ✓ орієнтація на вимірювані результати діяльності;
- ✓ розвиток співпраці зі стейкхолдерами (підприємницьким, державним і громадським секторами).

Досвід іноземних країн є корисним з точки зору його адаптації та впровадження в українських закладах вищої освіти. Незважаючи на воєнні виклики, обмежене фінансування та високу конкуренцію на ринку освітніх послуг, вітчизняні університети активно долучаються до національних і міжнародних ініціатив зі сталості, вивчають кращі світові практики, вибудовують власні інституційні моделі. Завдяки проактивній позиції, університети України представлені у глобальному рейтингу Times Higher Education Impact Rankings[40] (із 2026 р. – Sustainability Impact Ratings). У 2024 р. у цьому рейтингу

[40] Times Higher Education Impact Rankings. (2026). Sustainability Impact Ratings 2026– University Sustainability Rankings. https://www.timeshighereducation.com/impactrankings

фігурувало 42 вітчизняні заклади; у 2025 р. – 55. Зокрема: Сумський державний університет, Міжрегіональна академія управління персоналом, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» та ін. Заклади вищої освіти нашої країни демонструють системну роботу зі збору даних, які характеризують тенденції сталого розвитку, з фіксації та документування власних практик, реалізованих активностей, а також із приведення інституційної звітності у відповідність до міжнародних стандартів. Це відкриває можливості для своєчасного виявлення прогалин в інституційних політиках та формування планів подальшого розвитку.

Розглянемо детальніше кілька кейсів окремих освітніх закладів України.

Сумський державний університет реалізує екологічну політику, яка охоплює різні аспекти адміністративно-господарської (поводження з відходами, сортування сміття), наукової (міждисциплінарні дослідження з тематики сталості) та освітньої (інтеграція компонент зі сталості в навчальні курси та програми) діяльності[41]. Також університет впроваджує програму «Зелений університет», орієнтовану на підтримку міждисциплінарних наукових досліджень з тематики сталості, а також розширення взаємодії з місцевими органами влади у сфері охорони навколишнього середовища та сталого природокористування[42]. Важливо відмітити комплексність

[41] Сумський державний університет. (2026). Екологічна політика університету. Сумський державний університет. https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/korysni-posylannia/green-university.html

[42] “Зелений університет”. Науковий центр прикладних екологічних досліджень. Сумський державний університет. (б.д.). https://env.teset.sumdu.edu.ua/zelenij-universitet/

такого підходу, що є досить ефективним у контексті забезпечення всеохоплюючих сталих трансформацій.

Національний університет біоресурсів і природокористування України у рейтингу Times Higher Education Impact Rankings посідає гідні місця, оскільки приділяє вагому увагу реалізації ЦСР 4 (Якісна освіта) через розвиток безперервної освіти, академічної мобільності та новітніх навчальних методик; ЦСР 17 (Партнерство заради сталого розвитку) – через спільні освітні й наукові проєкти з європейськими закладами вищої освіти[43].

Національний університет «Львівська політехніка» розробив та імплементує Політику гендерної рівності та розвитку особистості, що передбачає забезпечення балансу між роботою, навчанням та особистим життям з урахуванням особливостей, пов'язаних із репродуктивною функцією та плануванням сім'ї; рівні можливості в кар'єрному розвитку та прийнятті управлінських рішень; рівні можливості в доступі до дослідницької та освітньої діяльності; неприпустимість насильства та сексуальних домагань в Університеті. Також у Львівській політехніці створено Центр правових досліджень гендерної рівності, діяльність якого спрямована на формування гендерно чутливого простору для молоді[44].

Варто відзначити комплекс заходів Львівської політехніки щодо досягнення ЦСР 10 (Скорочення нерівності). У 2017 р. університет створив Службу доступності до можливостей навчання «Без обмежень», зусилля якої спрямовано на перетворення Львівської політехніки на безбар'єрний освітній

[43] НУБіП України у Times Higher Education Impact Rankings 2025. (2025). https://nubip.edu.ua/events/nubip-ukrayiny-u-times-higher-education-impact-rankings-2025

[44] Національний університет «Львівська політехніка». (2026). Львівська політехніка і сталий розвиток. https://lpnu.ua/lvivska-politekhnika-i-stalyi-rozvytok

простір із реальним доступом до можливостей навчання для людей з інвалідністю та хронічними захворюваннями; супровід студентів з інвалідністю; залучення широкого кола стейкхолдерів до вирішення проблем здобувачів з інвалідністю (навчання, працевлаштування, ресурсне забезпечення тощо). У 2022 р. Служба разом із партнерами створила базу даних студентів з інвалідністю, визначила їхні фактичні потреби за допомогою опитування і на цій основі розширила перелік інклюзивних послуг. У березні 2022 р. за підтримки благодійників було реалізовано проєкт із забезпечення продуктами харчування людей з інвалідністю в зонах активних бойових дій в Україні. Львівська політехніка реалізує спеціальні освітні програми для військовослужбовців, які мають поранення різного ступеня тяжкості. Університет активно сприяє професійній і соціальній адаптації ветеранів[45].

Національний університет «Чернігівська політехніка» є прикордонним закладом вищої освіти, розташованим у північному регіоні України, що має спільний кордон із двома країнами-агресорами (росією та білоруссю). Через це з перших днів повномасштабної війни університет неодноразово зазнавав військових атак і бомбардувань; частину об'єктів, навчальних корпусів, аудиторій і науково-дослідних лабораторій було зруйновано. Продовжуючи роботу в умовах війни, університет надає широку підтримку, психологічну, гуманітарну та фінансову допомогу як студентам і працівникам, так і мешканцям громади (ЦСР 16). Особливо варто підкреслити, що Чернігівська політехніка ретельно займається питаннями соціальної реінтеграції та навчання військовослужбовців, тимчасово переміщених осіб та їхніх

[45] Національний університет «Львівська політехніка». (2026). Львівська політехніка і сталий розвиток. https://lpnu.ua/lvivska-politekhnika-i-stalyi-rozvytok

сімей[46]. Кейс НУ «Чернігівська політехніка» відображає особливість українського досвіду сталого розвитку закладів вищої освіти, а саме: запровадження практик енергоефективності та сталого розвитку кампусу не лише як стратегічного рішення топ-менеджменту, а і як реакції на виклики війни.

Підсумовуючи, можна відмітити, що основними бар'єрами на шляху сталого розвитку українських закладів вищої освіти залишаються воєнні виклики, обмеженість фінансування, пошкодження навчальної та дослідницької інфраструктури, недостатня розвиненість інструментів вимірювання прогресу. Варто наголосити на тому, що специфічність українського контексту та унікальність кожного вітчизняного закладу вищої освіти потребує ретельного підходу до адаптації кращих світових практик зі сталості, а не механічного їх переймання та копіювання.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Чому університети сьогодні розглядаються не лише як заклади освіти, а як драйвери сталого розвитку суспільства? Наведіть аргументи.

[46] НУ "Чернігівська політехніка". (2026). Цілі сталого розвитку в НУ "Чернігівська політехніка". https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2021/08/czili-stalogo-rozvytku-v-nu-_chernigivska-politehnika.pdf

2. Які переваги та можливі недоліки має інтеграція принципів сталого розвитку в усі напрями діяльності університету, а не лише в окремі навчальні дисципліни?

3. Який із розглянутих підходів до реалізації Цілей сталого розвитку Ви вважаєте найбільш ефективним? Обґрунтуйте свою відповідь.

4. Чому міждисциплінарний підхід є важливим для досягнення Цілей сталого розвитку? Які сучасні проблеми неможливо ефективно вирішити в межах лише однієї науки?

5. Яким чином університетський кампус може стати «живою лабораторією» (Living Lab) для реалізації практичних проєктів зі сталого розвитку?

6. Чи доцільно оцінювати діяльність університетів за міжнародними рейтингами сталого розвитку? Які переваги та обмеження такого підходу?

7. Які практики європейських університетів могли б бути успішно впроваджені в українських закладах вищої освіти? Які труднощі можуть виникнути під час їх реалізації?

8. Чому важливо залучати студентів до вирішення реальних екологічних, соціальних та економічних проблем ще під час навчання?

9. Як партнерство університетів із державою, бізнесом та громадськими організаціями сприяє досягненню Цілей сталого розвитку? Наведіть приклади можливих спільних проєктів.

10. Які практики університетів Азійсько-Тихоокеанського регіону можуть бути використані закладами вищої освіти України?

Тестові завдання:

1. Яку нову роль виконують університети Європейського Союзу в сучасних умовах?

а) Лише здійснюють підготовку фахівців

б) Виключно проводять фундаментальні дослідження

в) Є драйверами сталого розвитку та платформами партнерства

г) Виконують лише консультативні функції

2. Який підхід є основою реалізації стратегії сталого розвитку в Lund University?

а) Галузева спеціалізація

б) Локальна автономія факультетів

в) Інтеграція сталого розвитку на рівні всього університету (institution-wide sustainability integration)

г) Централізоване екологічне управління

3. Яка університетська структура Lund University спрямована на підготовку молодих дослідників у сфері ЦСР?

а) Sustainable Campus Centre

б) Agenda 2030 Graduate School

в) Green Innovation Lab

г) Future Research Academy

4. У чому полягає сутність ініціативи UCL Living Lab?

а) Створення міжнародних дослідницьких мереж

б) Використання цифрових лабораторій для дистанційного навчання

в) Використання університетського кампусу як реального середовища для навчальних і дослідницьких проєктів

г) Проведення екологічного моніторингу міста

5. Яка роль університетів Азійсько-Тихоокеанського регіону у забезпеченні сталого розвитку є ключовою?

а) Надання виключно професійної освіти

б) Формування людського капіталу, розвиток інновацій та поширення культури сталого розвитку

в) Розширення міжнародної академічної мобільності

г) Підготовка кадрів для державного сектору

6. Який підхід характерний для університетів Азійсько-Тихоокеанського регіону щодо реалізації Цілей сталого розвитку?

а) Інтеграція ЦСР у наукові дослідження

б) Інтеграція ЦСР в освітні програми

в) Комплексна інтеграція ЦСР у стратегію розвитку, управління, освіту та дослідження

г) Використання ЦСР під час міжнародних проєктів

7. Який інструмент використовується для оцінювання внеску університету у досягнення ЦСР?

а) Рейтинг працевлаштування випускників

б) Картування освітніх програм, дисциплін, дослідницьких проєктів та університетських ініціатив відповідно до 17 ЦСР

в) Кількість міжнародних угод

г) Результати вступної кампанії

8. Які практики характерні для соціально відповідального університету?

а) Використання дистанційного навчання

б) Управління відходами, енергоефективність, екологічно орієнтовані закупівлі, створення інклюзивного середовища

в) Розвиток дослідницької діяльності

г) Фокус на міжнародне співробітництво

9. Яку практику реалізує Університет Хоккайдо для інтеграції освіти, науки та сталого розвитку?

а) Використання університетського кампусу як «живої лабораторії» для навчання та досліджень

б) Орієнтація виключно на онлайн-освіту

в) Відмова від міждисциплінарного навчання

г) Зосередження на фундаментальних дослідженнях

10. Яке твердження найточніше характеризує діяльність університетів Азійсько-Тихоокеанського регіону у сфері сталого розвитку?

а) Виконують освітню функцію

б) Виступають ключовими суб'єктами реалізації Цілей сталого розвитку через освіту, науку, управління та взаємодію із суспільством

в) Фокусуються на підготовці наукових кадрів

г) Не впливають на регіональну політику

Ситуаційні завдання:

Кейс 1. Розроблення стратегії сталого розвитку університету

Український університет розпочав підготовку нової стратегії розвитку до 2035 р. Адміністрація прагне інтегрувати Цілі сталого розвитку ООН у всі напрями діяльності університету. Проте наразі заходи зі сталого розвитку є

розрізненими: окремі кафедри реалізують екологічні проєкти, проводяться тематичні конференції, але відсутня єдина стратегія, координація між підрозділами та система оцінювання результатів.

Керівництво університету доручило робочій групі використати досвід Lund University, UCL та The University of Manchester для формування сучасної моделі розвитку.

Завдання:

1. Визначте основні проблеми, які існують у системі управління університетом.

2. Які практики Lund University доцільно використати для формування єдиної стратегії сталого розвитку?
3. Які елементи моделі UCL допоможуть інтегрувати ЦСР в освітній процес?
4. Які інструменти The University of Manchester можуть посилити взаємодію університету із громадою та бізнесом?
5. Запропонуйте три конкретні заходи, які можна реалізувати протягом першого року впровадження стратегії.
6. Визначте показники, за допомогою яких можна оцінити ефективність реалізації запропонованої стратегії.

Кейс 2. Університет як Living Lab для сталого розвитку

Університет планує започаткувати програму «Сталий кампус», у межах якої територія університету стане майданчиком для реалізації студентських та наукових проєктів. Передбачається дослідження енергоспоживання будівель, сортування відходів, оптимізація використання водних ресурсів, розвиток зеленої інфраструктури та цифровий моніторинг екологічних показників.

Запропоновано реалізувати концепцію Living Lab, яка вже успішно застосовується у провідних університетах Європи.

Завдання:

1. Поясніть сутність концепції Living Lab та її значення для реалізації Цілей сталого розвитку.
2. Визначте основних учасників проєкту та їхні функції.
3. Запропонуйте не менше п'яти практичних заходів, які можуть бути реалізовані в межах проєкту «Сталий кампус».
4. Які Цілі сталого розвитку ООН реалізовуватиме запропонований проєкт? Обґрунтуйте відповідь.
5. Запропонуйте систему показників оцінювання результативності проєкту (екологічних, соціальних, економічних та освітніх).
6. Сформулюйте очікувані результати реалізації проєкту для студентів, університету та місцевої громади.

Розділ 8

ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ. ЦСР1

8.1. Подолання бідності як пріоритет глобального порядку денного сталого розвитку

Попри безпрецедентний економічний і технологічний прогрес, бідність залишається однією з ключових глобальних проблем. Вона позбавляє мільйони людей ресурсів і можливостей для гідного життя, обмежує розвиток людського капіталу та поглиблює соціальну вразливість. Тому її подолання є фундаментальною передумовою сталого розвитку.

Бідність є багатовимірним явищем, що відображає недостатність ресурсів і можливостей для прийнятного рівня життя. Водночас Світовий банк оцінює крайню бідність переважно за монетарним критерієм – недостатністю доходів або споживання.

Розрізняють абсолютну та відносну бідність. **Абсолютний підхід** визначає мінімальний обсяг ресурсів для задоволення базових потреб і використовується для оцінювання гострих форм матеріальної депривації та міжнародних порівнянь.

Для глобального моніторингу Світовий банк використовує міжнародні межі бідності за паритетом купівельної спроможності. Після переходу у 2025 р. до ПКС 2021 р. межа крайньої бідності становить 3,00 дол. США на особу на день, а для країн із доходом нижче та вище середнього – 4,20 і 8,30 дол. США відповідно[1]. Для

[1] World Bank (2025). June 2025 Update To Global Poverty Lines. URL: https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2025/06/05/june-2025-update-to-global-poverty-lines

національної політики використовують національні межі, що враховують умови та стандарти життя конкретної країни.

Відносний підхід оцінює бідність у контексті стандартів життя конкретного суспільства, враховуючи не лише дохід, а й доступ до послуг та можливості суспільної участі.

Розширення розуміння бідності пов'язане з підходом **Амартії Сена**, відповідно до якого добробут визначається реальними можливостями людини вести життя, яке вона має підстави цінувати[2]. Ця логіка стала основою багатовимірного підходу, що поряд із доходами враховує депривації у сферах здоров'я, освіти та рівня життя, зокрема в межах Глобального індексу багатовимірної бідності.

Отже, багатовимірну бідність доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних обмежень (рис. 8.1.1). Виміри бідності взаємопов'язані й можуть посилювати один одного: недостатність доходів обмежує доступ до харчування, освіти й охорони здоров'я, погіршуючи людський капітал, зайнятість і майбутні доходи. Отже, бідність постає як система взаємопов'язаних і самовідтворюваних обмежень. Бідність зазвичай формується під впливом поєднання економічних, соціальних, демографічних, інституційних і просторових чинників, дія яких посилюється кризами, війнами, пандеміями та кліматичними шоками. Особливу роль у цьому механізмі відіграє **людський капітал**: за оцінками Світового банку, дефіцити у харчуванні, навчанні та зайнятості можуть зумовлювати втрату до 51 % потенційних майбутніх доходів у країнах із низьким і середнім рівнем доходу[3]. Тому недостатні

[2] Sen A. Development as Freedom. New York: Alfred Knopf; 1999.

[3] World Bank (2026). Human Capital Report 2026: Building Human Capital Where It Matters: Homes, Neighborhoods, and Workplaces. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3c882ce6-2667-4c5c-9909-4da3f6ef27de/content

інвестиції у здоров’я, знання й навички не лише погіршують поточний добробут, а й звужують довгострокові можливості виходу з бідності.

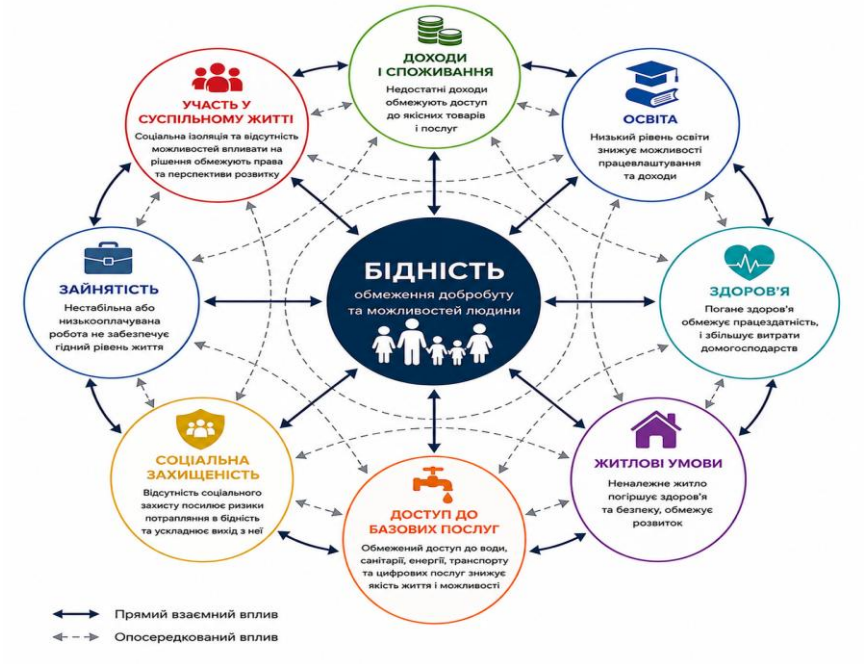


Рис. 8.1.1. Багатовимірна природа бідності [4]

Причини бідності доцільно об’єднати в сім взаємопов’язаних груп: економічні, соціальні, демографічні, інституційні, просторові, глобальні та шокові.

Економічні чинники охоплюють безробіття й неповну зайнятість, низьку оплату та продуктивність праці, інфляцію,

[4] World Bank. (2026). Network Structure of Multidimensional Poverty. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/brief/network-structure-of-multidimensional-poverty;

кризи, нерівність доходів і активів та обмежений доступ до фінансів. Водночас саме економічне зростання не гарантує скорочення бідності: вирішальне значення мають його інклюзивність, створення продуктивних робочих місць і зростання трудових доходів[5].

Соціальні й **демографічні чинники** пов'язані з нерівним доступом до освіти, охорони здоров'я, житла та інших базових послуг, а також зі складом домогосподарства, кількістю утриманців і доглядовими обов'язками. Особливо вразливими є діти з малозабезпечених домогосподарств, багатодітні й неповні сім'ї та люди похилого віку. Накопичення таких обмежень сприяє міжпоколінному відтворенню бідності.

Інституційні чинники охоплюють якість державного управління, правових інститутів, публічних послуг і соціального захисту. Останній особливо важливий для запобігання тривалій бідності внаслідок втрати роботи, хвороб і криз, однак у 2024 р. принаймні однією соціальною виплатою було охоплено лише 52,4 % населення світу[6].

Просторові чинники пов'язані з нерівним доступом до робочих місць, базових послуг, ринків та інфраструктури, що сприяє формуванню стійких осередків бідності у сільських, віддалених і депресивних регіонах.

Глобальні та шокові чинники – війни, пандемії, економічні й продовольчі кризи, природні катастрофи та кліматичні зміни – можуть швидко нівелювати прогрес у

[5] World Bank (2024). Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis. World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-prosperity-and-planet

[6] International Labour Organization (2024). World Social Protection Report 2024–26: Universal Social Protection for Climate Action and a Just Transition. ILO.

скороченні бідності. Особливо вразливими є домогосподарства з низькими доходами й обмеженими можливостями адаптації: із 1,1 млрд. людей у багатовимірній бідності 887 млн. зазнають впливу щонайменше одного з чотирьох основних кліматичних ризиків[7].

Накопичення та взаємне посилення несприятливих чинників може формувати **пастку бідності** – ситуацію, за якої самопосилювальні механізми ускладнюють перехід до вищого рівня добробуту. Її виникненню сприяють недосконаліть ринків та інститутів, недостатнє накопичення фізичного й людського капіталу та технологічні обмеження[8].

На рівні домогосподарства низькі доходи обмежують інвестиції у здоров'я й освіту, послаблюючи людський капітал, продуктивність і можливості зайнятості, що підтримує низький рівень доходів (рис. 8.1.2).



Рис. 8.1.2 Механізм формування пастки бідності

[7] United Nations Development Programme. (2025). 2025 Global Multidimensional Poverty Index (MPI): Overlapping Hardships: Poverty and Climate Hazards.

[8] Azariadis, C., & Stachurski, J. (2005). Poverty traps. In P. Aghion & S. N. Durlauf. Handbook of Economic Growth, Vol. 1A, pp. 295–384.

За останні десятиліття масштаби глобальної бідності істотно скоротилися: сьогодні у крайній бідності живуть приблизно на 1,5 млрд. осіб менше, ніж у 1990 р.[9]. Проте прогрес сповільнився: у 2024 р. менш ніж на 3,00 дол. США на день жили близько 847 млн. осіб, а частка населення світу в крайній бідності, за прогнозами, скоротиться лише з 10,4 % у 2024 р. до 10,0 % у 2026 р.[10].

Сучасну динаміку глобальної бідності визначають три основні тенденції:

- *уповільнення темпів скорочення бідності* – подальший прогрес потребує дедалі більших зусиль і більш комплексних рішень;
- *концентрація бідності* – дедалі більша частка бідного населення зосереджується в найбільш уразливих країнах, територіях та соціальних групах;
- *ризик повернення до бідності* – економічні кризи, збройні конфлікти, кліматичні та інші зовнішні потрясіння можуть швидко нівелювати раніше досягнуті результати.

Уповільнення прогресу підтверджують оцінки Світового банку: за поточної траєкторії між 2024 і 2030 рр. із крайньої бідності можуть вийти близько 69 млн. осіб, тоді як у 2013–2019 рр. відповідне скорочення становило близько 150 млн.

[9] Filmer D., Fu H., Lopez-Calva L. (2025). Further Strengthening How We Measure Global Poverty. World Bank Blogs. URL: https://blogs.worldbank.org/en/voices/further-strengthening-how-we-measure-global-poverty

[10] World Bank. (2026). March 2026 Global Poverty Update from the World Bank: New Data and Revised Estimates. World Bank Blogs. URL: https://blogs.worldbank.org/en/opendata/march-2026-global-poverty-update-from-the-world-bank--new-data-a

осіб [11]. Отже, кожен наступний крок у подоланні крайньої бідності потребує дедалі більших зусиль.

Уповільнення прогресу значною мірою пов'язане зі зміною географії бідності. Починаючи з 2022 р., більшість людей, які живуть у крайній бідності, припадає на країни, що характеризуються крихкістю та конфліктами [12]. Особливо складною залишається ситуація в Африці на південь від Сахари, де низькі доходи часто поєднуються зі слабкістю інституцій, обмеженою продуктивною зайнятістю, недостатньою інфраструктурою та низькою доступністю базових послуг.

Територіальна нерівномірність бідності особливо помітна між сільськими та міськими територіями. Майже три чверті людей, які живуть у крайній бідності, проживають у сільській місцевості; у 2023 р. її рівень там становив близько 17 % проти 6 % у містах[13]. Такий розрив відображає нерівність доступу до продуктивної зайнятості, інфраструктури, фінансових ресурсів і базових послуг, хоча урбанізація також породжує специфічні форми вразливості, зокрема неформальну зайнятість і високу вартість житла.

Особливо вразливою соціально-демографічною групою є діти: близько 412 млн. дітей живуть у крайній монетарній

[11] World Bank. (2024). Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis. Washington, DC: World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-prosperity-and-planet

[12] World Bank (2025). June 2025 Update to the Poverty and Inequality Platform (PIP). Global Poverty Monitoring Technical Note. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099510306052516849/pdf/IDU-eb272b02-ecd1-4633-9e37-9297e20a711c.pdf

[13] World Bank (2025). June 2025 Update to the Poverty and Inequality Platform (PIP). Global Poverty Monitoring Technical Note. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099510306052516849/pdf/IDU-eb272b02-ecd1-4633-9e37-9297e20a711c.pdf

бідності[14]. Її наслідки виходять далеко за межі поточного добробуту, оскільки недостатнє харчування, обмежений доступ до освіти й охорони здоров'я погіршують накопичення людського капіталу та створюють передумови для міжпоколінного відтворення бідності.

Пандемія COVID-19 продемонструвала вразливість до системних шоків: скорочення економічної активності, зайнятості й доходів спричинило перше за десятиліття глобальне зростання крайньої бідності[15]. Найсильніше наслідки відчули домогосподарства з обмеженими заощадженнями та соціальним захистом, для яких навіть тимчасова втрата доходу могла перерости у тривалу бідність.

У післяпандемічний період вразливість посилили збройні конфлікти, геополітична нестабільність і слабша динаміка зайнятості. Конфлікти руйнують людський і фізичний капітал, скорочують зайнятість, спричиняють переміщення населення та поширюють економічні наслідки за межі зон бойових дій. У 2025 р. МОП знизила прогноз приросту глобальної зайнятості з 60 до 53 млн. робочих місць, що додатково звужує можливості малозабезпечених домогосподарств збільшувати трудові доходи[16].

Зростання вартості життя особливо погіршує становище домогосподарств із низькими доходами, значна

[14] UNICEF (2025). The State of the World's Children 2025. Ending Child Poverty: Our Shared Imperative. New York: United Nations Children's Fund. URL: https://www.unicef.org/reports/state-of-worlds-children/2025

[15] World Bank. (2024). Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis. Washington, DC: World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-prosperity-and-planet

[16] International Labour Organization (2025). World Employment and Social Outlook: May 2025 Update. Geneva: ILO. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-05/WESOUpdate_May2025_1.pdf

частина бюджету яких витрачається на харчування, житло та енергію. Інфляція знижує їхній реальний добробут і може змушувати скорочувати витрати на освіту та лікування, посилюючи ризик тривалої бідності.

Кліматичні зміни додатково посилюють вразливість бідного населення, яке має обмежені ресурси для адаптації та часто залежить від природних ресурсів і кліматично чутливих видів діяльності.

Отже, сучасна глобальна бідність дедалі частіше є результатом поєднання кількох видів вразливості – низьких доходів, нестабільної зайнятості, недостатнього соціального захисту, конфліктів і кліматичних ризиків. Їх поєднання істотно ускладнює вихід із бідності та робить досягнутий прогрес нестійким. Перетин межі крайньої бідності ще не означає економічної безпеки. За межею 8,30 дол. США на день, типовою для країн із доходом вище середнього, у 2025 р. у бідності залишалося близько 3,7 млрд. осіб[17]. Отже, значна частина населення світу залишається вразливою до втрати роботи, хвороб, інфляції, конфліктів та інших потрясінь.

Тому важливим стає не лише скорочення кількості бідних, а й стійкість виходу з бідності**.** Вона потребує продуктивної зайнятості, накопичення людського капіталу, доступу до базових послуг і соціального захисту та спроможності домогосподарств протистояти майбутнім потрясінням. У логіці сталого розвитку подолання бідності означає не просто перетин статистичної межі, а формування стійких траєкторій добробуту**.**

Отже, сучасну глобальну бідність характеризують не лише її масштаби, а й територіальна та вікова концентрація,

[17] World Bank (2025). The World Bank's New Global Poverty Lines in 2021 Prices. World Bank Blogs. URL: https://blogs.worldbank.org/en/opendata/the-world-bank-s-new-global-poverty-lines-in-2021-prices

багатовимірні депривації й вразливість до потрясінь**.** Ключові кількісні характеристики узагальнено в табл. 8.1.1.

Таблиця 8.1.1

Ключові характеристики сучасної глобальної бідності [18]

Показник	Значення	Ключовий висновок
Люди, які живуть у крайній бідності	847 млн. осіб (2024 р.)	Попри довгостроковий прогрес, масштаб проблеми залишається значним
Очікуваний рівень крайньої бідності	10,0 % населення світу (2026 р.)	Скорочення триває, але дуже повільно
Частка людей у крайній бідності, що проживають у сільській місцевості	майже 3/4	Бідність залишається переважно сільським явищем
Діти в крайній монетарній бідності	412 млн. осіб	Діти є однією з найбільш вразливих груп
Населення у гострій багатовимірній бідності	1,1 млрд. осіб	Бідність виходить далеко за межі недостатності доходу
Люди у багатовимірній бідності, які зазнають щонайменше одного кліматичного ризику	887 млн. осіб	Бідність дедалі сильніше поєднується з кліматичною вразливістю
Люди нижче межі 8,30 дол. США на день	близько 3,7 млрд. осіб (2025 р.)	Вихід із крайньої бідності ще не гарантує економічної безпеки

Дані табл. 8.1.1 підтверджують, що скорочення крайньої бідності не є тотожним подоланню бідності загалом: позитивна динаміка доходів може поєднуватися з економічною вразливістю, багатовимірними депривaціями та

[18] World Bank. (2026). March 2026 Global Poverty Update from the World Bank: New Data and Revised Estimates. World Bank Blogs. URL: https://blogs.worldbank.org/en/opendata/march-2026-global-poverty-update-from-the-world-bank--new-data-a

територіальною й соціально-демографічною концентрацією бідності. Тому сучасна політика має орієнтуватися не лише на скорочення її масштабів, а й на формування стійких траєкторій виходу з бідності.

Глибше розуміння бідності потребує її розгляду у взаємозв'язку з економічною нерівністю та соціальною вразливістю. Бідність характеризує недостатність ресурсів і можливостей для прийнятного рівня життя; нерівність – відмінності в їх розподілі між людьми та групами; соціальна вразливість – ризик погіршення добробуту та обмежену спроможність протистояти потрясінням. Основні відмінності між цими поняттями узагальнено в табл. 8.1.2.

Таблиця 8.1.2

Бідність, нерівність і соціальна вразливість: відмінності та взаємозв'язки

Поняття	Що характеризує	Ключове питання
Бідність	Недостатність ресурсів і можливостей для забезпечення прийнятного рівня життя	Чи має людина достатньо ресурсів і можливостей, щоб задовольнити свої основні потреби?
Нерівність	Відмінності у розподілі доходів, багатства, ресурсів і можливостей між людьми та групами	Наскільки нерівномірно розподілені ресурси й можливості в суспільстві?
Соціальна вразливість	Ризик погіршення добробуту та недостатня спроможність протистояти шокам	Наскільки високим є ризик потрапляння людини в бідність або повторного повернення в неї?

Бідність і нерівність не завжди змінюються одночасно: значна нерівність може зберігатися за невисокого рівня крайньої бідності, а масштабна бідність – за відносно рівномірного розподілу доходів. Водночас нерівність впливає

як на ризик потрапляння в бідність, так і на можливості виходу з неї.

Особливе значення має нерівність можливостей, пов'язана з відмінностями у стартових умовах і доступі до освіти, охорони здоров'я, продуктивної зайнятості, фінансових ресурсів та інших можливостей розвитку. Якщо цей доступ значною мірою визначається сімейним походженням, місцем проживання чи матеріальним становищем, нерівність ресурсів поступово перетворюється на нерівність життєвих шансів і створює передумови для міжпоколінного відтворення бідності.

Центральну роль у цьому механізмі відіграє **людський капітал**: обмежені ресурси сім'ї зменшують можливості інвестувати в освіту, здоров'я та професійний розвиток дітей, послаблюючи їхні майбутні позиції на ринку праці. Якщо ці стартові обмеження не компенсуються доступними суспільними послугами, вони можуть трансформуватися у нижчі доходи та **міжпоколінне відтворення бідності**.

Здатність людини подолати обмеження початкового становища характеризує **соціальна мобільність**. Особливого значення має **висхідна мобільність** – можливість поліпшити соціально-економічне становище завдяки освіті, професійному розвитку, продуктивній зайнятості чи підприємництву. Чим сильніше майбутній дохід залежить від становища сім'ї, тим вищий ризик закріплення бідності та нерівності.

Соціальна вразливість характеризує ризик істотного погіршення добробуту під впливом несприятливих подій. Навіть формально небідне домогосподарство може швидко опинитися за межею бідності внаслідок втрати роботи, хвороби, економічної кризи, війни чи природного лиха.

Умовно можна виокремити три стани економічного становища домогосподарства:

- *стійка бідність* – тривала недостатність ресурсів і можливостей;
- *вразливий стан* – доходи перевищують межу бідності, але стійкість до шоків залишається низькою;
- *відносна економічна стійкість* – стабільніші доходи поєднуються із заощадженнями, активами та соціальним або страховим захистом.

Особливим проявом вразливості є феномен **«працюючих бідних»** – людей, які мають роботу, але їхніх ресурсів недостатньо для прийнятного рівня життя. Причинами можуть бути низька оплата й продуктивність праці, нестабільна або неформальна зайнятість, недостатній соціальний захист, високе утриманське навантаження та значні витрати на базові потреби. Отже, для подолання бідності важливе не лише створення робочих місць, а й якість зайнятості**.**

Економічне зростання є важливою, але недостатньою умовою скорочення бідності. Вирішальне значення має його **інклюзивність** – здатність забезпечувати широким верствам населення доступ до продуктивної зайнятості, зростання трудових доходів, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, фінансових ресурсів та інфраструктури. Тому важливими є не лише темпи зростання, а й те, наскільки створені ним можливості доступні різним групам населення.

Отже, бідність, нерівність і соціальна вразливість взаємно посилюють одна одну: нерівність можливостей закріплює бідність, бідність обмежує людський капітал і соціальну мобільність, а вразливість підвищує ризик повернення до бідності. Її стійке подолання потребує

розширення можливостей людини, якісної зайнятості, соціального захисту та висхідної мобільності.

ЦСР 1 «Подолання бідності» відкриває систему із 17 взаємопов'язаних і неподільних Цілей сталого розвитку[19]. Її завдання охоплюють не лише ліквідацію крайньої монетарної бідності, а й скорочення бідності в усіх її вимірах, розширення соціального захисту, доступ до ресурсів і базових послуг та підвищення стійкості вразливих груп до потрясінь. Тому прогрес у досягненні ЦСР 1 безпосередньо пов'язаний із реалізацією інших ЦСР.

Найтісніше ЦСР 1 пов'язана з такими Цілями сталого розвитку:

- ЦСР 2 «Подолання голоду» – бідність обмежує повноцінне харчування, а недоїдання погіршує здоров'я, людський капітал і майбутню продуктивність;
- ЦСР 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» – бідність ускладнює доступ до медичних послуг, тоді як хвороби збільшують витрати та ризик втрати доходу;
- ЦСР 4 «Якісна освіта» – освіта розширює професійні можливості й майбутні доходи, а бідність обмежує доступ до якісного навчання;
- ЦСР 5 «Гендерна рівність» – нерівний доступ до освіти, зайнятості, ресурсів і власності підвищує ризик бідності;
- ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» – продуктивна й належно оплачувана зайнятість є ключовим шляхом стійкого виходу з бідності;
- ЦСР 10 «Скорочення нерівності» – рівніший доступ до ресурсів і можливостей сприяє соціальній мобільності та скороченню бідності;

[19] United Nations. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

– ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» – кліматичні шоки особливо загрожують бідним домогосподарствам через їхню нижчу здатність адаптуватися;

– ЦСР 16 «Мир, справедливість та сильні інституції» – конфлікти поглиблюють бідність, тоді як ефективні інституції забезпечують доступ до прав, послуг і соціального захисту.

Зв'язки ЦСР 1 з іншими цілями мають двосторонній характер: бідність одночасно є наслідком недостатнього прогресу в інших сферах і чинником, що його стримує. Основні взаємозв'язки узагальнено на рис. 8.1.3.

Взаємозв'язки між ЦСР не обмежуються їхнім безпосереднім впливом на бідність: прогрес у сфері освіти, здоров'я, гендерної рівності, зайнятості, інституцій та кліматичної стійкості створює синергії між різними цілями**.** Тому інтегрований підхід передбачає оцінювання не лише безпосередніх результатів політики, а й її впливу на інші складові сталого розвитку.

Актуальність інтегрованого підходу посилюється через уповільнення глобального прогресу: за даними *The Sustainable Development Goals Report 2025*, темпи змін залишаються недостатніми для повної реалізації ЦСР до 2030 р., а світ залишається далеким від ліквідації крайньої бідності[20].

Отже, ЦСР 1 є одним із ключових елементів системи сталого розвитку**:** подолання бідності розширює можливості розвитку людського потенціалу й економічної участі, але водночас залежить від прогресу в освіті, охороні здоров'я, зайнятості, скороченні нерівності, якості інституцій, забезпеченні миру та кліматичної стійкості.

[20] United Nations (2025). The Sustainable Development Goals Report 2025. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/

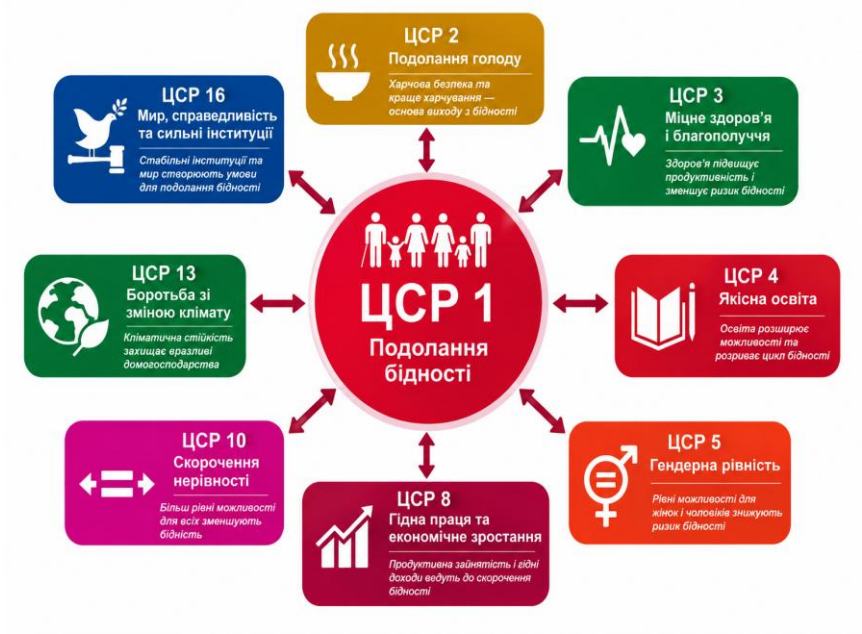


Рис. 8.1.3. ЦСР 1 у системі взаємозв'язків Цілей сталого розвитку [21]

Тому боротьба з бідністю є одночасно передумовою і результатом сталого розвитку, що ґрунтується на взаємному посиленні економічного прогресу, соціальної справедливості та стійкості до потрясінь.

[21] United Nations. (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

8.2. Ціль сталого розвитку 1 «Подолання бідності»: міжнародні підходи, інструменти та механізми реалізації

Сучасна глобальна політика подолання бідності формувалася поступово. Важливим етапом стали Цілі розвитку тисячоліття, перша з яких передбачала подолання крайньої бідності та голоду. До 2015 р. частка населення країн, що розвиваються, яке жило менш ніж на 1,25 дол. США на день, скоротилася приблизно з половини у 1990 р. до 14 %, а кількість людей у крайній бідності – більш ніж на 1 млрд. осіб[22].

Водночас цей досвід засвідчив необхідність ширшого підходу, що враховує не лише доходи, а й доступ до соціального захисту, базових послуг та економічних ресурсів і стійкість до потрясінь. Його закріпив Порядок денний до 2030 року, ухвалений ООН у 2015 р.: ЦСР 1 передбачає подолання бідності в усіх її формах повсюдно [23].

Реалізація ЦСР 1 ґрунтується на системі завдань та вимірюваних індикаторів, що забезпечують моніторинг прогресу й коригування політики. Ціль охоплює сім завдань – 1.1–1.5, 1.a і 1.b – та 13 глобальних індикаторів (табл. 8.2.1).

---

[22] United Nations (2015). The Millennium Development Goals Report 2015. URL: https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20%28July%201%29.pdf

[23] United Nations (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

Таблиця 8.2.1

Завдання, індикатори та економічний зміст ЦСР 1 «Подолання бідності»

Завдання ЦСР 1	Глобальні індикатори	Економічний зміст
1.1. Ліквідувати крайню бідність до 2030 р.	1.1.1. Частка населення, що живе нижче міжнародної межі бідності, з розподілом за статтю, віком, статусом зайнятості та місцем проживання (місто/село)	Відображає найбільш гостру форму монетарної бідності та дає змогу оцінити, наскільки економічне зростання й соціальна політика охоплюють найбідніші групи населення
1.2. Скоротити щонайменше наполовину частку чоловіків, жінок і дітей, які живуть у бідності в усіх її вимірах за національним визначенням	1.2.1. Частка населення нижче національної межі бідності за статтю та віком; 1.2.2. частка чоловіків, жінок і дітей, які живуть у бідності в усіх її вимірах за національним визначенням	Переносить акцент з єдиної міжнародної межі на конкретні соціально-економічні умови країни та визнає багатовимірний характер бідності
1.3. Запровадити належні національні системи та заходи соціального захисту для всіх, включаючи мінімальні рівні соціального захисту	1.3.1. Частка населення, охоплена системами / мінімальними рівнями соціального захисту, з розподілом за основними соціальними групами	Показує спроможність держави захищати населення від втрати доходів і життєвих ризиків та запобігати потраплянню в бідність
1.4. Забезпечити рівні права на економічні ресурси та доступ до базових послуг, власності, землі, технологій і фінансових послуг	1.4.1. Частка населення домогосподарств, що мають доступ до базових послуг; 1.4.2. частка дорослого населення з надійними правами землекористування / землеволодіння	Розширює політику подолання бідності від підтримки поточного доходу до забезпечення активами, послугами та ресурсами, необхідними для самостійного поліпшення добробуту

Продовження таблиці 8.2.1

1.5. Підвищити стійкість бідних і вразливих груп до кліматичних, економічних, соціальних та екологічних шоків і катастроф	1.5.1. Кількість загиблих, зниклих безвісти та постраждалих від катастроф на 100 тис. населення; 1.5.2. прямі економічні втрати від катастроф щодо ВВП; 1.5.3. країни з національними стратегіями зниження ризику катастроф; 1.5.4. частка місцевих органів влади з відповідними місцевими стратегіями	Переводить увагу від реагування на вже наявну бідність до запобігання її виникненню та повторному поширенню внаслідок зовнішніх потрясінь
1.a. Забезпечити значну мобілізацію ресурсів для реалізації програм і політики подолання бідності, особливо в країнах, що розвиваються	1.a.1. Гранти офіційної допомоги розвитку, спрямовані на скорочення бідності, у відношенні до ВНД країни-отримувача; 1.a.2. частка державних видатків на основні послуги – освіту, охорону здоров'я та соціальний захист	Відображає фінансову спроможність реалізовувати антибіднісну політику та поєднує внутрішні бюджетні ресурси з міжнародним фінансуванням розвитку
1.b. Формувати обґрунтовані, орієнтовані на бідні верстви та гендерно чутливі політичні рамки для прискорення інвестицій у подолання бідності	1.b.1. Соціальні державні видатки, орієнтовані на бідні верстви населення (*pro-poor public social spending*)	Переносить увагу з самого обсягу соціальних видатків на їх розподільчий ефект: важливо не лише скільки держава витрачає, а й наскільки ці ресурси досягають найбідніших груп

Структура ЦСР 1 поєднує індикатори результату та механізмів його досягнення: завдання 1.1–1.2 вимірюють масштаби бідності, тоді як 1.3–1.5, 1.a і 1.b охоплюють соціальний захист, доступ до ресурсів і послуг, стійкість до потрясінь, фінансування та спрямованість політики.

Глобальні індикатори забезпечують міжнародну порівнянність, але доповнюються національними показниками відповідно до особливостей країн. Їх методологія періодично уточнюється: після комплексного перегляду 2025 р. та оновлень 2026 р. глобальна система ЦСР містить 234 унікальні індикатори[24].

Отже, індикатори ЦСР 1 утворюють взаємодоповнювальну систему, що дає змогу оцінювати не лише скорочення бідності, а й соціальний захист, доступ до ресурсів і базових послуг, стійкість до потрясінь та інші передумови сталого виходу з неї.

Підходи до подолання бідності еволюціонували від акценту на економічному зростанні й перерозподілі доходів до комплексного поєднання економічних, соціальних та інституційних механізмів. Досвід показав, що зростання скорочує бідність лише тоді, коли створює продуктивну зайнятість і забезпечує зростання доходів широких верств населення.

Подальший розвиток політики змістив акцент із компенсації нестачі доходів на людський розвиток і розширення можливостей. Освіта, здоров’я, професійні навички, доступ до фінансів, інфраструктури, технологій і

[24] United Nations Statistics Division. (n.d.). Global Indicator Framework for the Sustainable Development Goals and Targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development**.** United Nations Department of Economic and Social Affairs. URL: https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/

ринків формують здатність людини самостійно підвищувати добробут.

Сучасний підхід доповнює цю логіку соціальною інклюзією та стійкістю до потрясінь: політика має не лише підтримувати людей у бідності, а й усувати бар'єри їх економічної та соціальної участі та запобігати поверненню до бідності.

Сучасна антибіднісна політика поєднує дві взаємодоповнювальні функції:

- *захисну* – підтримання соціально прийнятного рівня життя та запобігання поглибленню бідності;
- *розвивальну* – розширення можливостей для підвищення продуктивності, доходів та економічної самостійності.

Глобальні кризи посилили значення стійкості до шоків: сучасна політика має не лише сприяти виходу з бідності, а й запобігати поверненню до неї. Тому міжнародні підходи дедалі більше поєднують інклюзивне зростання, якісну зайнятість, розвиток людського потенціалу та універсальний соціальний захист із механізмами адаптації й відновлення після потрясінь[25].

Отже, сучасні міжнародні підходи до подолання бідності можна систематизувати за кількома взаємопов'язаними напрямами (табл. 8.2.2). Наведені підходи є взаємодоповнюючими й забезпечують три основні функції політики подолання бідності:

1) *захистити* – забезпечити мінімальний рівень добробуту та підтримку в періоди труднощів;

---

[25] World Bank (2024). Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis. Washington, DC: World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-prosperity-and-planet

Таблиця 8.2.2

Сучасні міжнародні підходи до подолання бідності

Сучасний підхід	Основна ідея	Як він сприяє подоланню бідності
Інклюзивне економічне зростання	Результати зростання мають створювати можливості для широких верств населення	Продуктивна зайнятість, якісні робочі місця та зростання трудових доходів
Розвиток людського капіталу	Здоров'я, освіта, знання й навички формують продуктивні можливості людини	Підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та потенційних доходів
Соціальна інклюзія	Необхідно усувати бар'єри, які виключають окремі групи з економічного й суспільного життя	Розширення участі в освіті, зайнятості, підприємництві та прийнятті рішень
Універсальний доступ до базових послуг	Добробут залежить не лише від доходу, а й від доступності благ	Зменшення депривації та нерівності стартових можливостей
Соціальний захист	Людина повинна мати базові гарантії доходу й доступу до необхідних послуг упродовж життєвого циклу	Запобігання бідності, компенсація втрат доходу та підтримка вразливих груп
Розширення економічних можливостей	Політика має не лише підтримувати споживання, а й створювати можливості для самостійного отримання доходів	Доступ до зайнятості, фінансування, активів, технологій, ринків і підприємництва
Підвищення стійкості до шоків	Вихід із бідності має зберігатися навіть за несприятливих змін	Управління ризиками, страхування, адаптивний соціальний захист, накопичення активів і здатність до відновлення

1) *розширити можливості* – сприяти розвитку людського капіталу, продуктивній зайнятості та формуванню власних доходів;

2) *підвищити стійкість* – зменшити ризик повернення до бідності внаслідок економічних, соціальних чи кліматичних потрясінь.

Отже, сучасна політика подолання бідності переходить від загальних підходів до системи взаємопов'язаних інструментів, спрямованих на підтримку доходів, розвиток людського капіталу, розширення економічних можливостей і підвищення стійкості до потрясінь. Основні з них можна систематизувати за такими напрямами:

1. *Соціальний захист* – грошові й натуральні трансферти, пенсії, допомоги та інші механізми підтримки доходів, спрямовані на запобігання бідності й пом'якшення наслідків криз.

2. *Політика зайнятості та регулювання ринку праці* – сприяння працевлаштуванню, професійна підготовка і перепідготовка, громадські роботи та інші активні програми, що формують стійкі джерела трудового доходу.

3. *Освіта та розвиток людського капіталу* – підвищують продуктивність і майбутні доходи та послаблюють міжпоколінне відтворення бідності.

4. *Охорона здоров'я* – підтримує працездатність і захищає домогосподарства від значних витрат на лікування, здатних погіршити їхній добробут.

5. *Фінансова інклюзія* – розширює доступ до платежів, заощаджень, кредитування і страхування та підвищує стійкість до фінансових шоків.

6. *Підтримка підприємництва та самозайнятості* – сприяє створенню додаткових джерел доходу через навчання, фінансування та підтримку малого бізнесу; ключове значення має їхня продуктивність і стабільність.

7. *Доступ до базової інфраструктури та послуг* – водопостачання, енергії, транспорту, цифрового зв'язку й

житла – визначає якість життя та доступ до роботи, освіти, фінансових послуг і ринків.

8. *Податково-бюджетні механізми* – забезпечують мобілізацію й перерозподіл ресурсів через податки, соціальні трансферти та фінансування суспільних послуг.

Результативність цих інструментів значною мірою залежить від способу їх поєднання та охоплення населення.

Важливим питанням соціальної політики є вибір між універсальним і адресним підходами до підтримки населення. **Універсальні програми** забезпечують широке охоплення визначених категорій населення, тоді як **адресні програми** концентрують ресурси на групах, які відповідають установленим критеріям нужденності. Їхні переваги та обмеження узагальнено в табл. 8.2.3.

Таблиця 8.2.3

Порівняльна характеристика універсальних та адресних програм соціальної підтримки

Критерій	Універсальні програми	Адресні програми
Охоплення	Широке охоплення визначених категорій населення	Підтримка осіб або домогосподарств за критеріями нужденності
Переваги	Простота доступу, менший ризик виключення та стигматизації	Концентрація ресурсів на найбільш вразливих групах
Обмеження	Вищі бюджетні потреби, підтримка може охоплювати небідних	Помилки виключення, складність адміністрування та ризик стигматизації
Доцільність	Базові соціальні гарантії та широкі життєві ризики	Додаткова підтримка груп із підвищеними потребами

У сучасній практиці ці підходи переважно поєднуються: універсальні гарантії забезпечують базове охоплення, а

адресні програми спрямовують додаткові ресурси групам із підвищеними потребами[26].

Водночас важливими є повнота охоплення та достатність підтримки. За даними Світового банку, у країнах із низьким і середнім рівнем доходу близько 2 млрд. осіб залишаються неохопленими або недостатньо охопленими соціальним захистом: приблизно 1,6 млрд. не отримують виплат і не здійснюють відповідних внесків, а ще близько 400 млн. бідних отримують недостатню підтримку[27].

Соціальний захист посідає особливе місце серед механізмів подолання бідності, оскільки підтримує добробут у складних життєвих обставинах і зменшує ризик потрапляння до бідності. Він охоплює політики та програми захисту населення в разі безробіття, хвороби, інвалідності, старості та інших обставин, що спричиняють втрату або недостатність доходу. Його значення закріплене у завданні 1.3 ЦСР 1, яке передбачає розвиток систем соціального захисту та істотне охоплення ними бідних і вразливих груп.

Можна виокремити три взаємопов'язані функції соціального захисту:

1) *захисну* – підтримання мінімально необхідного рівня доходу та споживання;

2) *превентивну* – зменшення ризику бідності внаслідок безробіття внаслідок несприятливих життєвих обставин;

---

[26] International Labour Organization. (2024). World Social Protection Report 2024–26: Universal Social Protection for Climate Action and a Just Transition. Geneva: ILO. URL: https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-social-protection-report-2024-26-universal-social-protection-climate

[27] World Bank (2025). State of Social Protection Report 2025: The 2-Billion-Person Challenge. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/socialprotection/publication/state-of-social-protection-2025-2-billion-person-challenge

3) *адаптивну* – підтримку під час економічних, соціальних і кліматичних потрясінь та сприяння подальшому відновленню.

Важливою складовою сучасного підходу є мінімальні рівні соціального захисту, закріплені в Рекомендації МОП № 202. Вони передбачають базові гарантії доступу до необхідної медичної допомоги та захищеності доходу для дітей, осіб працездатного віку, які не мають достатнього доходу, і людей старшого віку[28]. Обсяг цих гарантій може розширюватися відповідно до потреб і ресурсних можливостей країни.

Попри прогрес, охоплення залишається неповним: у 2023 р. хоча б одним видом соціального захисту користувалися 52,4 % населення світу проти 42,8 % у 2015 р., тоді як 47,6 % населення все ще не мали такого захисту[29].

Одним із найпоширеніших інструментів соціального захисту є **соціальні трансферти** – грошові виплати або інші форми підтримки доходів домогосподарств. Грошові трансферти залежно від умов надання поділяють на дві основні групи:

1) *безумовні грошові виплати* – надаються особам або домогосподарствам, які відповідають установленим критеріям, без додаткових вимог щодо їхньої поведінки;

2) *умовні грошові виплати* – передбачають виконання певних вимог, зокрема щодо освіти чи охорони здоров’я,

---

[28] International Labour Organization. (2012). Social Protection Floors Recommendation, 2012 (No. 202). Geneva: International Labour Office. URL: https://www.ilo.org/resource/news/ilo-social-protection-floors-recommendation-2012-no-202

[29] International Labour Organization (2024). World Social Protection Report 2024–26: Universal Social Protection for Climate Action and a Just Transition. Geneva: ILO. URL: https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-social-protection-report-2024-26-universal-social-protection-climate

поєднуючи підтримку поточного доходу з інвестиціями в людський капітал.

Водночас ефективність умовних виплат залежить від доступності відповідних послуг: якщо школа чи медичний заклад недоступні, додаткові вимоги можуть створювати бар'єри для найбільш уразливих сімей.

Новим етапом розвитку став **адаптивний соціальний захист** (*adaptive social protection*) – здатність системи швидко розширювати підтримку у відповідь на масштабні потрясіння. Він передбачає оперативне виявлення нових вразливих груп, збільшення допомоги та залучення нових отримувачів, що потребує актуальних соціальних реєстрів, ефективних систем ідентифікації й виплат, належного фінансування та координації з управлінням ризиками[30].

Як це працює на практиці: міжнародні приклади

Кейс 1. Бразилія: підтримка доходів та інвестиції в людський капітал. Програма Bolsa Família поєднує фінансову підтримку малозабезпечених сімей із вимогами щодо освіти та здоров'я дітей, одночасно підтримуючи поточний добробут і зменшуючи ризик міжпоколінного відтворення бідності.

Кейс 2. Ефіопія: від екстреної допомоги до системного захисту. Productive Safety Net Programme поєднує грошові й продовольчі трансферти, громадські роботи, підтримку засобів до існування та реагування на шоки, демонструючи перехід від епізодичної допомоги до системного управління вразливістю.

---

[30] Bowen, T., Del Ninno, C., Andrews, C., Coll-Black, S., Gentilini, U., Johnson, K., Kawasoe, Y., Kryeziu, A., Maher, B., & Williams, A. (2020). Adaptive Social Protection: Building Resilience to Shocks. International Development in Focus. Washington, DC: World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1575-1

Кейс 3. Пандемія COVID-19: перевірка систем на адаптивність. Пандемія стала глобальним стрес-тестом для систем соціального захисту, змусивши уряди швидко розширювати допомогу та охоплювати нові вразливі групи. Важливу роль у цьому відіграли цифрова ідентифікація, соціальні реєстри та системи виплат, які дали змогу оперативніше масштабувати підтримку.

Міжнародний досвід свідчить, що результативний соціальний захист має не лише підтримувати поточний добробут, а й розвивати людський капітал, економічні можливості та стійкість до шоків, зменшуючи ризик повторного потрапляння до бідності.

Побудова таких систем потребує значних ресурсів: за оцінками МОП, щорічний дефіцит фінансування мінімальних рівнів соціального захисту в країнах із низьким і середнім рівнем доходу становить близько 1,4 трлн. дол. США, або 3,3 % їх сукупного ВВП[31].

Отже, результативність соціального захисту залежить від здатності держави забезпечувати належне охоплення, достатність і безперервність підтримки. Водночас розвиток таких систем дедалі більше спирається на міжнародні стандарти, фінансування та обмін досвідом.

Подолання бідності є передусім завданням національної політики, однак реалізація ЦСР 1 спирається й на глобальне партнерство. Міжнародні організації формують стандарти, здійснюють моніторинг, надають експертну й фінансову підтримку та сприяють розробленню відповідних програм. Їхні основні напрями діяльності систематизовано в табл. 8.2.4.

[31] Cattaneo, U., Schwarzer, H., Razavi, S., & Visentin, A. (2024). Financing Gap for Universal Social Protection: Global, Regional and National Estimates and Strategies for Creating Fiscal Space. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-04/wp113_web.pdf

Таблиця 8.2.4

Роль міжнародних інституцій в реалізації ЦСР 1

Міжнародна інституція	Основні напрями діяльності	Інструменти та внесок у подолання бідності
Організація Об'єднаних Націй (ООН)	Формування глобальних орієнтирів сталого розвитку та координація реалізації ЦСР	Визначення завдань та індикаторів ЦСР 1, глобальний моніторинг прогресу, координація міжнародного партнерства
Програма розвитку ООН (UNDP)	Подолання багатовимірної бідності, зменшення нерівності, зміцнення стійкості	Аналітична й експертна підтримка урядів, розроблення інтегрованих рішень, підтримка національних стратегій і програм розвитку
Світовий банк (World Bank)	Скорочення бідності та розширення економічних можливостей	Фінансування програм розвитку, аналітика бідності, підтримка реформ соціального захисту, зайнятості та людського капіталу
Міжнародна організація праці (МОП / ILO)	Гідна праця, зайнятість і універсальний соціальний захист	Міжнародні трудові стандарти, мінімальні рівні соціального захисту, технічна підтримка, моніторинг індикатора 1.3.1 ЦСР
Дитячий фонд ООН (UNICEF)	Подолання дитячої бідності та захист прав дітей	Підтримка соціального захисту сімей із дітьми, аналіз дитячої бідності, програми у сфері освіти, здоров'я та базових послуг
Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD)	Аналіз нерівності, соціальної політики та ефективності державного управління	Порівняльна статистика, оцінювання політики, рекомендації щодо соціальних видатків, оподаткування та міжнародного співробітництва у сфері розвитку

Міжнародна підтримка доповнює національну політику, забезпечуючи країни фінансовими ресурсами, стандартами, аналітикою та експертною допомогою.

Ефективна реалізація ЦСР 1 потребує сталого фінансового забезпечення соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, зайнятості та інших заходів подолання бідності. Тому ключовими завданнями є мобілізація достатніх і передбачуваних ресурсів та їх ефективне використання для підтримки не лише поточного добробуту, а й стійкого виходу з бідності. Ця логіка закладена у завданні 1.а ЦСР 1, яке передбачає мобілізацію ресурсів із різних джерел, зокрема через міжнародне співробітництво, для фінансування програм подолання бідності. Відповідні індикатори враховують допомогу розвитку та державні видатки на освіту, охорону здоров'я і соціальний захист.

Залежно від походження ресурсів виокремлюють три групи фінансових механізмів:

1) *публічне фінансування* – податкові надходження, соціальні внески, кошти державного та місцевих бюджетів;

2) *міжнародне фінансування розвитку* – офіційна допомога, гранти, пільгове кредитування та інші ресурси міжнародних партнерів;

3) *приватні та ринкові механізми* – фінансова інклюзія, мікрофінансування, приватні та соціально орієнтовані інвестиції.

Основою фінансування політики подолання бідності залишаються внутрішні ресурси держави, причому важливими є не лише обсяг, а й структура та результативність видатків. Можливості держави мобілізувати додаткові кошти для пріоритетних потреб характеризує поняття фіскального простору, який може розширюватися через збільшення податкових і страхових надходжень, перерозподіл видатків,

використання резервів, боргове фінансування та міжнародну допомогу[32].

Важливо розрізняти фінансування поточної підтримки та стійкого виходу з бідності: перше компенсує нестачу ресурсів, тоді як друге створює можливості для формування власних доходів, накопичення людського й фінансового капіталу та підвищення стійкості до потрясінь.

Наближення 2030 р. засвідчує істотне відставання від траєкторії досягнення ЦСР 1. За оцінками ООН, у 2026 р. близько 826 млн. осіб, або 10 % населення світу, живуть менш ніж на 3,00 дол. США на день, а за збереження сучасних тенденцій у 2030 р. у крайній бідності залишатиметься близько 9 % населення[33].

Водночас бідність дедалі більше концентрується у найуразливіших регіонах: у 2026 р. 71 % людей у крайній бідності припадає на Африку на південь від Сахари, а до 2030 р. чотири з п’яти проживатимуть у цьому регіоні або країнах, охоплених конфліктами й нестабільністю[34]. Це робить кожен наступний крок у скороченні бідності складнішим.

Сучасні перешкоди на шляху реалізації ЦСР 1 можна об’єднати у чотири взаємопов’язані групи:

- *конфлікти, війни та інституційна крихкість* – руйнують фізичний і людський капітал, скорочують зайнятість і доходи, порушують надання базових послуг та ускладнюють відновлення;
- *кліматичні, економічні та продовольчі шоки* – особливо загрожують домогосподарствам із низькими

[32] Ortiz, I., Chowdhury, A., Durán-Valverde, F., Muzaffar, T., & Urban, S. (2019). Fiscal Space for Social Protection: A Handbook for Assessing Financing Options. 248 p.

[33] United Nations (2026). The Sustainable Development Goals Report 2026. New York: United Nations. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2026/

[34] United Nations. (2026). The Sustainable Development Goals Report 2026. New York: United Nations. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2026/

доходами та обмеженими заощадженнями, активами й страховим захистом;

- *боргові та фінансові обмеження* – звужують фіскальний простір країн із найбільшими соціальними потребами; водночас щорічний дефіцит фінансування ЦСР у країнах, що розвиваються, оцінюється приблизно у 4 трлн дол. США;
- *нерівність можливостей і труднощі охоплення вразливих груп* – обмежують доступ до освіти, охорони здоров'я, продуктивної зайнятості та соціального захисту, особливо для неформально зайнятих і населення віддалених територій.

Відповідно, прискорення реалізації ЦСР 1 потребує комплексної політики за такими напрямами:

- *створення економічних можливостей* – інклюзивне зростання, продуктивна зайнятість, підприємництво та доступ до фінансування;
- *захист від повернення до бідності* – розвиток універсального й адаптивного соціального захисту;
- *інвестиції в людський капітал* – доступ до освіти, охорони здоров'я, професійних навичок і базових послуг;
- *концентрація ресурсів на найбільших потребах* – розширення фіскального простору, міжнародне фінансування, зміцнення інституцій і систем даних.

Отже, критерієм успіху стає не лише вихід за межу крайньої бідності, а й здатність зберегти досягнутий добробут. Хоча сучасні прогнози не дають підстав очікувати повної ліквідації крайньої бідності до 2030 р., це лише посилює потребу в прискоренні та підвищенні результативності глобальної антибіднісної політики.

Узагальнено сучасну траєкторію подолання бідності можна представити так (рис. 8.2.1):

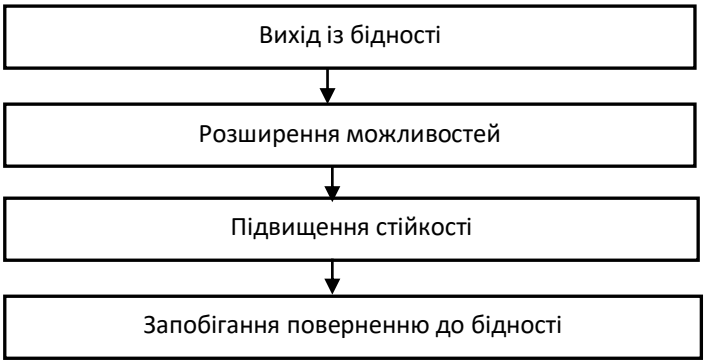


Рис. 8.2.1. Сучасна траєкторія подолання бідності

Саме ця послідовність найкраще відображає зміст сталого підходу. Подолання бідності не може зводитися до соціальних виплат, економічного зростання чи міжнародної допомоги окремо. Воно потребує узгодженого поєднання економічних можливостей, людського капіталу, соціального захисту, належного фінансування, ефективних інституцій і стійкості до криз.

Стале подолання бідності означає не лише допомогти людині вийти за її межу, а створити умови, за яких вона матиме реальні можливості не повернутися до неї.

8.3. Бідність в Україні в умовах воєнних викликів та соціально-економічних трансформацій

Війна в Україні стала визначальним чинником соціально-економічних змін, що суттєво вплинули на рівень добробуту населення. За результатами дослідження в межах проєкту ERASMUS+ SUSTED, ціль 1 – «Подолання бідності»

посідає провідне місце серед пріоритетів сталого розвитку для всіх груп респондентів. Молодь розглядає її крізь призму соціальної безпеки, доступу до гідної праці та можливостей самореалізації, тоді як викладачі акцентують на економічній стабільності, справедливості та розвитку громад.

Такий розподіл пріоритетів свідчить про багатовимірність проблеми бідності, адже для студентів вона пов'язана з першими кроками на ринку праці, ризиком соціальної маргіналізації та потребою в підтримці стартових можливостей, а для викладачів – із системними викликами економічної політики, інституційною спроможністю та розвитком місцевих громад. Водночас зовнішні стейкхолдери (бізнес, органи влади, громадські організації) розглядають подолання бідності як основу соціальної стабільності та конкурентоспроможності країни. Таким чином, ЦСР 1 інтегрує різні виміри суспільного розвитку – від індивідуальної економічної стійкості до інституційної відповідальності, і саме тому вона закономірно визначається як одна з найважливіших у контексті воєнних викликів та післявоєнної відбудови України.

Воєнні дії спричинили не лише прямі руйнування інфраструктури та втрату житла, а й зростання економічної нерівності, масове скорочення робочих місць, падіння доходів і масштабну міграцію населення. За таких умов бідність перестає бути суто економічним явищем і набуває багатовимірного характеру, поєднуючи матеріальні, освітні, психологічні та цифрові аспекти. Вона проявляється у зниженні доступу до якісної освіти й медицини, у психологічній травматизації населення, а також у нерівності можливостей користуватися сучасними технологіями.

Найвразливішими залишаються внутрішньо переміщені особи, сім'ї з дітьми, люди похилого віку та молодь, яка лише

входить на ринок праці й стикається з нестачею стартових можливостей. Станом на 2025 рік рівень бідності в Україні становить близько 36,9 % населення, коефіцієнт Джині зріс до 0,50, а рівень безробіття досяг 13,1 %. Такі показники підтверджують системний характер соціальної вразливості та посилення нерівності доходів, що загрожує довгостроковій стабільності суспільства.

Особливо постраждали домогосподарства з внутрішньо переміщеними особами, ветеранами та людьми з інвалідністю – вони становлять приблизно чверть від загальної кількості й потребують комплексної підтримки. У східних і південних регіонах майже половина сімей повідомляє про втрату житла чи активів, тоді як на заході цей показник сягає лише 7 %. Така регіональна диференціація свідчить про нерівномірність соціально-економічних наслідків війни та необхідність цільових програм відновлення, які враховують специфіку кожного регіону.

Отже, сучасна бідність в Україні є структурною проблемою, що поєднує економічні, соціальні та психологічні виміри й потребує інтегрованих рішень на рівні державної політики, місцевих громад та індивідуальних компетентностей населення.

Наведені в таблиці 8.3.1 статистичні дані свідчать про те, що бідність в Україні у 2025 р. має системний і багатовимірний характер, зумовлений наслідками війни, економічною нестабільністю та нерівномірним відновленням ринку праці. Зростання коефіцієнта Джині до 0,50 вказує на посилення соціальної нерівності, а високий рівень безробіття та залежність значної частини населення від державних трансфертів свідчать про вразливість економічної структури.

Таблиця 8.3.1

Основні статистичні показники за 2025 р.[35]

Показник	Значення
Рівень бідності	36,9 % населення (приблизно кожен третій українець)
Коефіцієнт Джині (нерівність доходів)	0,50 (зростання з 0,41 у 2023 р.)
Фактичний прожитковий мінімум (червень 2025 р.)	11 464,27 грн на дорослого (після оподаткування – 8421,94 грн)
Рівень безробіття серед працездатних	13,1 % (зростання з 11,5 % у 2023 р.)
Домогосподарства з внутрішньо переміщеними особами, ветеранами або людьми з інвалідністю	≈ 25 %
Частка домогосподарств, що отримують державні трансферти	72 % серед найбідніших

Особливої уваги потребують внутрішньо переміщені особи, сім'ї з дітьми, ветерани та люди з інвалідністю, які становлять близько чверті домогосподарств і залишаються найбільш уразливими до соціально-економічних ризиків.

У процесі воєнних і соціально-економічних трансформацій формування компетентностей, спрямованих на подолання бідності, набуває особливого значення. Вони визначають здатність людини адаптуватися до змін, забезпечувати власну економічну стійкість і сприяти розвитку суспільства. У таблиці 8.3.2 зазначені ключові компетентності для подолання бідності в умовах війни**,** які охоплюють

[35]World Bank Group. Listening to Citizens of Ukraine: Monitoring Living Conditions in Ukraine. Washington, DC, 2025 https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/listening-to-citizens-of-ukraine-survey

економічний, соціальний, цифровий, психологічний та стратегічний виміри розвитку особистості.

Таблиця 8.3.2

Ключові компетентності для подолання бідності в умовах війни

Категорія компетентностей	Зміст
Економічні	Фінансова грамотність, підприємницьке мислення, управління ресурсами, адаптивність до економічних змін
Соціальні	Інклюзія, комунікація, етичне управління, соціальна відповідальність
Цифрові	Цифрова грамотність, кібербезпека, адаптація до технологічних змін
Психологічні	Стресостійкість, емоційний інтелект, психічне благополуччя
Стратегічні	Управління проєктами, оцінка ризиків, стратегічне планування

Для глибшого розуміння змісту вищезазначеної таблиці доцільно розглянути кожну категорію компетентностей окремо, адже вони відображають різні аспекти підготовки людини до подолання бідності в умовах війни та соціально-економічних трансформацій.[36]

Економічні компетентності формують основу фінансової самостійності та здатності людини ефективно управляти ресурсами в умовах постійних викликів. Ключові складові економічних компетентностей:

- фінансова грамотність – уміння планувати особистий і сімейний бюджет, розуміти принципи кредитування,

[36] Коваліско, Н. (2026). Динаміка бідності та соціальної нерівності в соціально-економічному дискурсі України. *Науково-теоретичний альманах Грані*, *29*(1), 222-227. https://doi.org/10.15421/172678

інвестування та заощадження, а також аналізувати доходи й витрати. Це компетентність, яка допомагає уникати боргової залежності та забезпечує фінансову стабільність навіть у кризових умовах;

• підприємницьке мислення – здатність генерувати нові ідеї, перетворювати їх на бізнес-моделі та знаходити нестандартні рішення. Воно включає ініціативність, інноваційність, готовність працювати в умовах невизначеності та вміння бачити можливості там, де інші бачать лише проблеми;

• управління ресурсами – комплекс навичок, що охоплює ефективне використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Це означає раціональний розподіл коштів, уникнення марнотратства, оптимізацію процесів і забезпечення довгострокової стійкості;

• адаптивність до економічних змін – готовність швидко реагувати на нові виклики, змінювати стратегії та знаходити альтернативні джерела доходу.

У воєнних умовах ці навички набувають особливої ваги, адже вони стають ключовими для відновлення економіки, розвитку малого та середнього бізнесу, підтримки самозайнятості й створення нових робочих місць. Саме економічні компетентності дозволяють громадянам адаптуватися до кризових ситуацій, зберігати фінансову стабільність і сприяти формуванню економічно стійких громад.

Соціальні компетентності визначають здатність людини ефективно взаємодіяти в суспільстві, підтримувати комунікацію та дотримуватися етичних норм. Вони охоплюють кілька ключових складових:

• інклюзія – готовність до співпраці з різними соціальними групами, незалежно від віку, статі, етнічного

походження чи соціального статусу. Це компетентність, яка формує культуру рівності та справедливості, сприяє інтеграції вразливих груп населення та запобігає соціальній ізоляції;

• комунікація – здатність до відкритого діалогу, конструктивного вирішення конфліктів і формування довіри між людьми. У воєнних умовах вона стає інструментом порозуміння між різними спільнотами, а також засобом мобілізації громадських ініціатив;

• етичне управління – дотримання принципів чесності, прозорості та відповідальності під час ухвалення рішень. Це компетентність, яка забезпечує справедливий розподіл ресурсів і формує основу для довіри до інституцій;

• соціальна відповідальність – усвідомлення власної ролі у розвитку громади та готовність брати участь у соціально значущих проєктах. Вона проявляється у волонтерстві, підтримці соціальних програм і сприянні сталому розвитку.

У контексті подолання бідності соціальні компетентності сприяють згуртованості громад**,** розвитку волонтерських ініціатив і формуванню культури взаємопідтримки. Вони допомагають створювати середовище, у якому кожна людина має доступ до ресурсів, можливостей і підтримки, необхідних для гідного життя.

Цифрові компетентності охоплюють уміння користуватися сучасними технологіями, працювати з інформаційними системами та онлайн-ресурсами, що стає критично важливим у період воєнних викликів. До ключових складових цифрових компетентностей належать:

• цифрова грамотність – це базове розуміння принципів роботи цифрових інструментів, уміння користуватися електронними сервісами, освітніми платформами, системами електронного урядування та фінансовими застосунками. Вона

забезпечує доступ до інформації, освітніх ресурсів і можливостей дистанційної роботи;

• кібербезпека – здатність захищати власні дані, інформаційні системи та комунікації від зовнішніх загроз. У воєнних умовах це означає не лише безпеку особистих акаунтів, а й захист критичної інфраструктури та інформаційної стійкості суспільства;

• адаптація до технологічних змін – готовність швидко освоювати нові інструменти, застосовувати інноваційні рішення та інтегрувати їх у професійну й соціальну діяльність. Це компетентність, яка дозволяє залишатися конкурентоспроможним навіть у нестабільному середовищі.

У період війни цифрові навички стають засобом доступу до освіти, дистанційної роботи, електронних сервісів і гуманітарної допомоги, зменшуючи ризики соціальної ізоляції. Вони також відкривають можливості для розвитку електронної демократії, участі громадян у прийнятті рішень і формування нових моделей соціальної взаємодії.

Психологічні компетентності забезпечують внутрішню стійкість людини перед викликами війни та економічної нестабільності. Вони охоплюють кілька ключових складових:

• стресостійкість – здатність зберігати працездатність і мотивацію в умовах постійного тиску, невизначеності та кризових ситуацій. Це включає навички саморегуляції, управління емоціями та використання технік для відновлення психічних ресурсів;

• емоційний інтелект – уміння розпізнавати власні емоції та емоції інших, будувати конструктивні стосунки, підтримувати взаєморозуміння й довіру. Він допомагає уникати конфліктів, сприяє командній роботі та формує культуру взаємопідтримки;

• психічне благополуччя – здатність підтримувати баланс між особистим життям, професійною діяльністю та соціальними обов'язками. Це компетентність, яка включає розвиток позитивного мислення, навичок самодопомоги та звернення по підтримку у разі потреби.

У воєнних умовах ці навички стають критично важливими для збереження життєвої енергії, ухвалення зважених рішень і підтримки психологічної стабільності. Вони допомагають людині долати травматичний досвід, адаптуватися до нових реалій і залишатися активним учасником процесів відновлення країни. Таким чином, психологічні компетентності є не лише індивідуальним ресурсом, а й важливим чинником соціальної інтеграції та колективної стійкості, що визначає здатність суспільства протистояти викликам і рухатися до сталого розвитку.

Стратегічні компетентності охоплюють управління проєктами, оцінку ризиків і стратегічне планування, формуючи здатність бачити довгострокові цілі та координувати ресурси для їх досягнення. До ключових складових стратегічних компетентностей належать:

• управління проєктами – це комплекс навичок, що включає планування, організацію, контроль та оцінку результатів. Воно дозволяє ефективно реалізовувати соціальні й економічні програми, забезпечувати прозорість використання ресурсів і досягати конкретних результатів навіть у складних умовах;

• оцінка ризиків – здатність передбачати можливі загрози, аналізувати їхній вплив і розробляти механізми їх мінімізації. У контексті війни та післявоєнної відбудови ця компетентність є критичною для збереження стабільності та запобігання соціально-економічним потрясінням;

• стратегічне планування – уміння формувати довгострокові стратегії розвитку, прогнозувати наслідки рішень і визначати пріоритети. Це компетентність, яка забезпечує узгодженість дій держави, бізнесу та громадського сектору, сприяє сталому розвитку та інтеграції України у світові економічні процеси.

У контексті подолання бідності стратегічні компетентності забезпечують ефективне управління соціальними програмами**,** розвиток місцевих ініціатив і впровадження інноваційних моделей сталого розвитку. Вони дозволяють не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати бачення майбутнього, де економічна стійкість і соціальна справедливість стають фундаментом для відновлення країни.[37]

Узагальнюючи наведені компетентності, можна стверджувати, що саме комплексне формування цих компетентностей є основою нової парадигми боротьби з бідністю. Вона поєднує економічні, соціальні, цифрові, психологічні та стратегічні аспекти розвитку особистості, спрямовані на підвищення стійкості суспільства в умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій.

У контексті соціально-економічних трансформацій нова парадигма боротьби з бідністю базується на підтримці підприємництва та фінансової грамотності, цифровій інклюзії, розвитку людського капіталу, а також на партнерстві між державою, бізнесом і громадським сектором.

1. Підтримка підприємництва та фінансова грамотність є базовими компетентностями, що визначають здатність

[37] World Bank. *Ukraine Poverty and Equity Brief*. Poverty and Equity Brief, Washington, DC, 2024 http://documents.worldbank.org/curated/en/099525004222548766

суспільства протидіяти бідності в умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій. За результатами дослідження SUSTED (2025), саме ці навички студенти назвали ключовими для досягнення ЦСР 1. Вони формують основу економічної самостійності, сприяють розвитку малого бізнесу, створенню робочих місць і підвищенню добробуту громад. Фінансова грамотність охоплює вміння раціонально управляти особистими та сімейними фінансами, планувати бюджет, оцінювати ризики, користуватися банківськими та цифровими фінансовими інструментами. Вона є передумовою економічної стійкості населення, особливо в період воєнних викликів, коли традиційні джерела доходу є нестабільними.

Підприємницька компетентність передбачає розвиток ініціативності, інноваційного мислення, здатності створювати соціально орієнтовані бізнес-моделі. У сучасних умовах вона набуває стратегічного значення для відновлення економіки України, адже малий і середній бізнес стає рушієм локального розвитку, джерелом зайнятості та соціальної інтеграції. Інституційна підтримка підприємництва має включати: розвиток програм мікрокредитування та грантових ініціатив для молоді й переселенців; створення освітніх курсів із фінансової грамотності та бізнес-планування; залучення університетів до формування підприємницьких екосистем, інкубаторів і стартап-платформ; партнерство між державою, бізнесом і громадським сектором для забезпечення доступу до ресурсів і консультаційної підтримки. Таким чином, розвиток підприємницьких і фінансових компетентностей є не лише інструментом економічного зростання, а й механізмом соціальної мобільності, що дозволяє громадянам долати наслідки бідності, зміцнювати власну економічну незалежність і сприяти сталому розвитку країни.

2. Цифрова інклюзія є одним із ключових напрямів подолання бідності в сучасних умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій. Вона забезпечує рівний доступ громадян до інформаційних ресурсів, освітніх можливостей і ринку праці, незалежно від місця проживання, віку чи соціального статусу. За результатами дослідження SUSTED (2025), респонденти визначили цифрову грамотність як одну з базових компетентностей для досягнення ЦСР 1. Вона сприяє формуванню нової моделі економічної активності, де знання та технології стають основним капіталом людини.

Розвиток цифрової інклюзії передбачає: доступ до онлайн-освіти – створення відкритих освітніх платформ, дистанційних курсів і програм перекваліфікації, що дозволяють здобувати нові професійні навички навіть у кризових умовах; розширення електронних сервісів – спрощення доступу до державних і фінансових послуг через цифрові технології, що зменшує адміністративні бар'єри та витрати часу; підтримку дистанційної зайнятості – розвиток гнучких форм праці, фрилансу, онлайн-підприємництва, які відкривають можливості для самозайнятості та економічної незалежності; цифрову безпеку та етику – навчання користувачів із захисту персональних даних, відповідального використання технологій і протидії кіберзагрозам. У період війни цифрова інклюзія стає не лише технологічним, а й соціальним інструментом підтримки населення. Вона забезпечує освітню безперервність, доступ до гуманітарної допомоги, онлайн-медичних консультацій і психологічної підтримки. Отже, цифрова інклюзія формує основу інклюзивного економічного відновлення України, сприяє зменшенню цифрового розриву між регіонами та створює передумови для сталого розвитку, у якому кожна людина має

можливість реалізувати свій потенціал у цифровому суспільстві.

3. Розвиток людського капіталу є стратегічним ресурсом держави, що визначає її здатність до економічного відновлення та соціальної стабільності. В умовах війни та глибоких трансформацій українського суспільства саме освіта, професійна мобільність і інноваційні програми зайнятості стають ключовими чинниками подолання бідності. За результатами дослідження SUSTED (2025), респонденти підкреслили важливість освітнього розвитку як основи для формування компетентностей сталого управління. Освіта забезпечує не лише передачу знань, а й розвиток критичного мислення, інноваційності та соціальної відповідальності, що дозволяють людині адаптуватися до змін і створювати нові економічні можливості. Перекваліфікація є необхідною умовою для підтримки зайнятості в умовах швидких технологічних змін і руйнування традиційних ринків праці. Програми професійного перенавчання, онлайн-курси та короткі сертифікаційні програми допомагають людям опановувати нові спеціальності, зберігати конкурентоспроможність і уникати соціальної маргіналізації. Інноваційні програми зайнятості спрямовані на створення гнучких форм праці, розвиток соціального підприємництва, підтримку стартапів і локальних ініціатив. Вони сприяють формуванню економіки знань, де головним активом є компетентна, мотивована й соціально відповідальна людина. Розвиток людського капіталу має спиратися на: інтеграцію принципів сталого розвитку в освітні програми всіх рівнів; партнерство між університетами, бізнесом і громадами для створення практико-орієнтованих навчальних курсів; підтримку молоді через гранти, стажування та програми професійного зростання; розвиток цифрових навичок і

міждисциплінарних компетентностей, що відповідають вимогам сучасного ринку праці. Інвестиції в людський капітал – це інвестиції в майбутнє країни. Освічене, гнучке та соціально активне населення здатне не лише долати наслідки бідності, а й створювати передумови для сталого економічного зростання, інноваційного розвитку та соціальної згуртованості України.

4. Партнерство між державою, бізнесом і громадським сектором є ключовим механізмом реалізації ЦСР 1 – «Подолання бідності» в умовах воєнних викликів і соціально-економічних трансформацій. Воно створює основу для узгоджених дій, спрямованих на підвищення добробуту населення, розвиток місцевих громад і забезпечення соціальної справедливості. Державні інституції відіграють провідну роль у формуванні нормативно-правової бази, розробленні програм підтримки малозабезпечених верств населення, стимулюванні зайнятості та розвитку підприємництва. Бізнес, у свою чергу, забезпечує економічну динаміку, створює робочі місця, впроваджує інновації та корпоративні практики соціальної відповідальності. Громадський сектор виступає посередником між владою і суспільством, сприяючи прозорості, участі громадян у прийнятті рішень і контролю за ефективним використанням ресурсів. Таке тристороннє партнерство має ґрунтуватися на принципах: спільної відповідальності за соціальний добробут і сталий розвиток; прозорості та відкритості у використанні фінансових і матеріальних ресурсів; інклюзивності – залученні всіх груп населення до процесів планування та реалізації соціально-економічних програм; інноваційності – використанні сучасних технологій для моніторингу, оцінювання та управління соціальними ініціативами. У період війни партнерство між секторами набуває особливого

значення, адже воно дозволяє швидко мобілізувати ресурси, координувати гуманітарну допомогу, підтримувати зайнятість і забезпечувати надання базових соціальних послуг. Спільні проєкти держави, бізнесу та громадських організацій сприяють розвитку місцевих економік, відновленню інфраструктури та формуванню соціально стійких громад. Міжсекторне партнерство є не лише інструментом ефективного управління ресурсами, а й моделлю соціальної згуртованості, що забезпечує довготривалу стійкість суспільства, підвищує рівень довіри між громадянами та інституціями і створює умови для системного подолання бідності в Україні.

Дані дослідження свідчать, що понад 70% студентів уже знайомі з темою сталого розвитку, проте інтеграція цієї проблематики в навчальні програми залишається недостатньо системною. Викладачі активно переглядають зміст дисциплін, зокрема питання соціальної справедливості, економічної стійкості та інклюзивності, що створює основу для формування компетентностей майбутніх фахівців у сфері сталого розвитку.

Аналіз соціально-економічних трансформацій в Україні у період війни засвідчує, що бідність набуває багатовимірного характеру та стає одним із найгостріших викликів сучасності. Вона проявляється не лише у зниженні доходів і зростанні нерівності, а й у втраті житла, обмеженні доступу до освіти, психологічних травмах та цифровій ізоляції окремих груп населення. Статистичні показники 2025 року підтверджують системність проблеми: високий рівень бідності, зростання коефіцієнта Джині, значна частка домогосподарств, що залежать від державних трансфертів, а також особлива

вразливість внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і людей з інвалідністю.[38]

Водночас дослідження ERASMUS+ SUSTED демонструє, що подолання бідності є пріоритетом для всіх груп респондентів – від молоді, яка прагне соціальної безпеки та можливостей самореалізації, до викладачів, які акцентують увагу на економічній стабільності та розвитку громад. Це свідчить про усвідомлення суспільством стратегічної важливості ЦСР 1 як фундаменту сталого розвитку та післявоєнної відбудови.

Таким чином, бідність в Україні слід розглядати не лише як економічну проблему, а й як комплексний соціальний феномен, що охоплює матеріальні, освітні, психологічні та цифрові виміри життя населення. Вона проявляється у нерівності доходів, обмеженому доступі до якісної освіти й медицини, зниженні соціальної мобільності та зростанні психологічної вразливості окремих груп. Це означає, що подолання бідності потребує інтегрованих рішень, які поєднують економічні, соціальні та інституційні механізми.

Подолання її наслідків можливе лише за умови синергії державної політики, інституційної підтримки, розвитку підприємництва, цифрової інклюзії та формування ключових компетентностей населення. Державна політика має забезпечувати базові соціальні гарантії та прозорість розподілу ресурсів; інституційна підтримка – створювати умови для розвитку місцевих громад і соціальних програм; підприємництво – відкривати нові джерела доходу та робочі місця; цифрова інклюзія – гарантувати рівний доступ до

[38] United Nations Development Programme (UNDP). Socio-economic resilience and poverty reduction in wartime Ukraine. Kyiv: Ukraine, 2024 https://www.undp.org/ukraine

інформації й сервісів; компетентнісний підхід – формувати здатність громадян адаптуватися до кризових умов і брати активну участь у відновленні країни.

Саме компетентнісний підхід дозволяє забезпечити адаптивність громадян, підвищити їхню економічну й соціальну стійкість та створити передумови для інклюзивного розвитку. Він інтегрує індивідуальні навички (фінансова грамотність, цифрова компетентність, психологічна стійкість) із колективними практиками (соціальна відповідальність, стратегічне планування, розвиток громадських ініціатив). У результаті формується нова парадигма боротьби з бідністю, яка ґрунтується на партнерстві між державою, бізнесом і громадянським суспільством та орієнтується на довгострокову стійкість і справедливість.

8.4. Формування компетентностей сталого та інклюзивного розвитку в контексті подолання бідності

В умовах воєнних викликів та глибоких соціально-економічних трансформацій подолання бідності потребує не лише фінансових і політичних рішень, а й формування нової системи компетентностей**,** що забезпечує стійкість і інклюзивність розвитку. Як показав аналіз у розділі 8.3, бідність в Україні має багатовимірний характер, адже вона охоплює економічні, соціальні, психологічні та цифрові аспекти життя населення й потребує стратегічного бачення майбутнього.

Саме тому цей розділ зосереджується на компетентнісному підході, який розглядає людину не лише як

отримувача допомоги, а й як активного учасника процесів відновлення та розвитку. Економічні компетентності формують основу фінансової самостійності; соціальні – сприяють згуртованості та взаємопідтримці; цифрові – відкривають доступ до знань, роботи й сервісів; психологічні – забезпечують внутрішню стійкість; стратегічні – дозволяють планувати й реалізовувати довгострокові програми.

Таким чином, формування компетентностей сталого та інклюзивного розвитку є практичним інструментом реалізації ЦСР 1 «Подолання бідності». Воно поєднує індивідуальну самостійність із колективною відповідальністю та створює передумови для відновлення економіки, соціальної інтеграції й побудови справедливого суспільства.

Формування економічних компетентностей передбачає створення умов, за яких громадяни можуть не лише опанувати базові фінансові навички, а й застосовувати їх на практиці. Це включає:

- освітні програми – інтеграція фінансової грамотності у шкільні та університетські курси, розробка тренінгів для дорослого населення, особливо для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів;
- практичні інструменти – доступ до мікрокредитування, грантових програм, бізнес-інкубаторів і платформ для стартапів, що дозволяють перетворювати підприємницькі ідеї на реальні проєкти;
- інституційна підтримка – партнерство між державою, бізнесом і громадським сектором для забезпечення консультацій, наставництва та доступу до ресурсів;
- цифрові фінансові сервіси – розвиток онлайн-банкінгу, мобільних застосунків для планування бюджету та інструментів електронної комерції, що робить фінансове управління доступнішим і прозорішим.

Станом на 2025 рік економіка України демонструє поступове відновлення після воєнних потрясінь: реальний ВВП зріс на 2,2 %, середня заробітна плата досягла 30 926 грн, а участь населення у програмах фінансової грамотності збільшилася на 8 % порівняно з 2023 роком (табл. 8.4.1). Ці тенденції свідчать про формування базових економічних компетентностей, необхідних для стійкого розвитку та подолання бідності.

Таблиця 8.4.1

Загальні економічні показники України у 2025 р.[39]

Показник	Значення
Зростання реального ВВП	+ 2,2 %
Середня заробітна плата (грудень 2025)	30 926 грн (+ 8 % до 2024 р.)
Індекс споживчих цін	112,7 % (інфляція ≈ 12,7 %)
Рівень фінансової грамотності населення	54 % (зростання на 8 % за два роки)
Участь у програмах фінансової освіти	≈ 350 тис. осіб (2025 р.)
Обсяг кредитів за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %»	93,7 млрд грн

У 2025 р. понад 40 % дорослого населення брали участь у програмах підвищення фінансової грамотності, що свідчить про зростання попиту на практичні економічні знання. За даними Мінекономіки, кількість учасників програми «Доступні кредити 5-7-9 %» збільшилася на 7 % порівняно з 2024 р., що

[39] World Bank Group. *Ukraine Economic Update: Autumn 2025.* Washington, DC, 2025. https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine

сприяє розвитку малого бізнесу та самозайнятості. У 2025 р. держава спрямувала понад 14,8 млрд грн на пільгові іпотечні кредити за програмою «єОселя», що стимулює фінансову стабільність домогосподарств. Рівень користування онлайн-банкінгом зріс до 78 %, а мобільні застосунки для планування бюджету стали основним інструментом фінансового управління серед молоді.

Формування економічних компетентностей в Україні демонструє позитивну динаміку, що підтверджується зростанням рівня фінансової грамотності населення та активною участю громадян у програмах навчання. Поступове розширення освітніх ініціатив і доступу до фінансових знань сприяє підвищенню економічної самостійності домогосподарств, розвитку культури раціонального управління ресурсами та формуванню відповідального ставлення до фінансових рішень. Ці тенденції свідчать, що розвиток економічних компетентностей безпосередньо впливає на зменшення рівня бідності та підвищення соціальної стійкості населення. Зростання фінансової грамотності, активність у програмах навчання та підтримка малого бізнесу створюють умови для формування економічно незалежних громадян, здатних самостійно забезпечувати власний добробут і робити внесок у сталий розвиток держави.

Підприємницькі навички розвиваються завдяки державним кредитним програмам і грантовим ініціативам, які підтримують малий бізнес навіть у складних воєнних умовах. Програма «Доступні кредити 5-7-9 %» стала одним із ключових інструментів стимулювання самозайнятості, створення нових робочих місць і формування підприємницького мислення серед молоді та переселенців.

Інституційна та цифрова підтримка створюють основу для інклюзивного економічного розвитку, підвищуючи

доступність фінансових ресурсів і знань. Розвиток онлайн-банкінгу, електронних сервісів та мобільних застосунків для планування бюджету робить фінансове управління прозорішим і доступнішим для широких верств населення. У результаті формується нова модель економічної поведінки, заснована на знаннях, технологіях і відповідальності, що є важливою передумовою сталого розвитку України.

Таким чином, формування економічних компетентностей виступає не лише освітнім чи професійним завданням, а й стратегічним напрямом державної політики, що дає змогу перетворити знання та навички громадян на реальний інструмент подолання бідності й забезпечення сталого розвитку України.

Соціальні компетентності є ключовим чинником інклюзивного розвитку, адже вони визначають здатність людини ефективно взаємодіяти в суспільстві, підтримувати комунікацію, співпрацю та солідарність. В умовах війни та соціальної нестабільності саме ці навички забезпечують згуртованість громад, взаємну підтримку та відновлення соціального капіталу.

Формування соціальних компетентностей передбачає розвиток емпатії, комунікативних умінь, толерантності, відповідальності та здатності до колективного ухвалення рішень**.** Вони формуються через освітні програми, волонтерські ініціативи, громадську діяльність і міжкультурні проєкти, що сприяють діалогу та взаєморозумінню.

Послідовність етапів формування соціальних компетентностей показана на рисунку 8.4.1. Схема відображає послідовність формування соціальних компетентностей, що є основою сталого розвитку суспільства. Перший етап – освіта, яка забезпечує засвоєння знань про соціальні процеси, права

людини та етичні норми взаємодії. На другому етапі – комунікація, формується здатність до ефективного діалогу, співпраці, емпатії та міжкультурного розуміння. Третій етап – солідарність, що передбачає розвиток спільних цінностей, готовність до взаємопідтримки та колективних дій. Завершальний етап – інклюзивність, яка забезпечує рівність можливостей, прийняття різноманітності та соціальну інтеграцію всіх груп населення.



Рис. 8.4.1. Схема соціальної взаємодії у суспільстві

Отже, рис. 8.4.1 демонструє логіку переходу від індивідуального засвоєння знань до колективної дії, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості та формуванню інклюзивного суспільства – ключового чинника сталого розвитку України.

За даними соціологічних опитувань 2025 р., понад 60 % українців брали участь у волонтерських або громадських ініціативах, а близько 45 % – у програмах соціальної освіти чи тренінгах із розвитку комунікативних навичок.

Це свідчить про поступове зростання рівня соціальної активності та усвідомлення значення спільних дій для подолання кризових явищ.[40]

Інституційна підтримка соціальних компетентностей реалізується через діяльність центрів громадської освіти, молодіжних платформ, програм соціальної інтеграції для переселенців і ветеранів. Цифрові технології також відіграють важливу роль: онлайн-спільноти, платформи для волонтерства та соціальні мережі стають простором для формування культури взаємодії й підтримки.

Таким чином, розвиток соціальних компетентностей сприяє зміцненню соціальної згуртованості, формуванню довіри між громадянами та підвищенню стійкості суспільства, що є необхідною умовою для подолання бідності та побудови інклюзивного майбутнього України.

Цифрові компетентності є невід'ємною складовою сучасного професійного та особистісного розвитку. Вони визначають здатність людини ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології для навчання, роботи, комунікації та участі в суспільному житті. У контексті сталого розвитку цифрова грамотність сприяє підвищенню продуктивності праці, прозорості управління та доступності освітніх і соціальних послуг.

Формування цифрових компетентностей в Україні демонструє позитивну динаміку. За даними Міністерства цифрової трансформації, у 2025 році понад 70 % громадян користувалися електронними сервісами держави, а рівень

[40] World Bank Group. *Listening to Citizens of Ukraine: Monitoring living conditions in Ukraine.* Washington, DC, 2025 https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/listening-to-citizens-of-ukraine-survey

цифрової грамотності серед молоді зріс на 12 % порівняно з 2024 роком. Активно розвиваються освітні програми, такі як «Дія.Цифрова освіта», що охоплюють різні вікові та професійні групи населення.

Ключовими напрямами розвитку цифрових компетентностей є:

- інформаційна грамотність – уміння шукати, оцінювати та використовувати дані з різних джерел;
- комунікаційна компетентність – ефективне використання цифрових каналів для взаємодії та співпраці;
- безпека в цифровому середовищі – знання принципів захисту персональних даних і кібербезпеки;
- цифрова творчість – здатність створювати контент, застосовувати інноваційні технології та штучний інтелект у професійній діяльності.

Станом на 2025 рік Україна входить до числа європейських лідерів у розвитку цифрових компетентностей. Понад 95,5 % громадян мають цифрові навички, а 58 % – володіють ними принаймні на базовому рівні. Рівень цифрової грамотності зріс на 10,5 % за шість років, а кількість людей без цифрових навичок скоротилася з 15 % до 4 %.[41]

Аналіз тенденцій розвитку цифрових компетентностей в Україні підтверджується актуальними статистичними даними, наведеними у таблиці 8.4.2. Вона відображає ключові показники цифрової грамотності населення, рівень залученості до цифрових сервісів та використання інноваційних технологій у 2025 році.

[41] Міністерство цифрової трансформації України. *Цифрова грамотність українців через освіту та технології, 2025* https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure

Таблиця 8.4.2

Індикатори володіння населенням України цифровими компетентностями, 2025 р.[42]

Показник	Значення
Частка громадян із цифровими навичками	95,5 % населення України
Базовий рівень цифрової грамотності	58 % дорослого населення
Користування інструментами штучного інтелекту (ШІ)	42 % дорослих, 70 % підлітків
Зниження частки людей без цифрових навичок	з 15 % (2019 р.) до 4 % (2025 р.)
Загальний рівень цифрової залученості	96 % українців активно користуються цифровими сервісами
Інтернет-користувачі	31,5 млн осіб (82,4 % населення)
Користувачі соціальних мереж	21,6 млн осіб (56,4 % населення)

Україна демонструє стійке зростання цифрових компетентностей**,** що забезпечує конкурентоспроможність на ринку праці та сприяє досягненню Цілей сталого розвитку. Підвищення цифрової грамотності, розширення доступу до онлайн-освіти та інтеграція ШІ у повсякденне життя формують основу для цифрової трансформації суспільства, де технології стають інструментом соціальної та економічної інтеграції.

Сучасний етап цифрової трансформації України характеризується системним підходом до розвитку цифрових навичок населення. З 2019 р. активно функціонують

[42] Міністерство цифрової трансформації України. *Цифрова грамотність українців через освіту та технології, 2025* https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure

національна платформа «Дія.Освіта», а також мережа хабів цифрової освіти, що забезпечують доступ громадян різних вікових і професійних груп до навчальних ресурсів. Впровадження рамки цифрових навичок сприяє стандартизації освітніх програм і формуванню єдиних критеріїв оцінювання цифрової грамотності.

Важливою тенденцією є зростання цифрової інклюзії. Дослідження 2025 р. вперше охопило людей із порушеннями зору, серед яких 97 % користуються цифровими сервісами, хоча лише 3 % мають рівень володіння навичками «вище базового». Це свідчить про необхідність подальшого розвитку адаптивних технологій і доступних освітніх платформ. Поширення інструментів штучного інтелекту (ШІ) стало ще одним показником цифрової зрілості суспільства: кожен другий українець хоча б раз ухвалював рішення, спираючись на взаємодію зі ШІ-технологіями. Це відкриває нові можливості для персоналізованого навчання, аналітики даних і розвитку інноваційних бізнес-моделей. Високий рівень цифрової грамотності стимулює розвиток цифрового підприємництва, зокрема зростання ІТ-сектору, креативних індустрій і стартап-екосистеми. Цифрові навички стають ключовим чинником конкурентоспроможності українських фахівців на глобальному ринку праці.

Розвиток цифрових навичок сприяє формуванню інклюзивного інформаційного простору**,** у якому кожен громадянин має рівні можливості для навчання, працевлаштування та участі в суспільному житті. Це є важливою умовою для побудови конкурентоспроможної економіки та реалізації Цілей сталого розвитку в Україні.

Психологічні компетентності охоплюють здатність людини усвідомлювати власні емоції, регулювати поведінку, підтримувати психічне здоров’я та ефективно взаємодіяти з

іншими. Вони є основою для розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості та здатності до саморефлексії.

Формування психологічних компетентностей відбувається через кілька ключових напрямів:

- емоційна грамотність – уміння розпізнавати й називати власні емоції, а також розуміти емоційні стани інших людей;
- саморегуляція – здатність контролювати імпульси, управляти стресом і підтримувати внутрішню рівновагу;
- мотивація та цілеспрямованість – розвиток внутрішньої мотивації, уміння ставити реалістичні цілі та досягати їх;
- емпатія – здатність співпереживати, розуміти потреби інших і будувати довірливі стосунки;
- соціальні навички – ефективна комунікація, вирішення конфліктів, командна робота.

Для більшої наочності процес формування психологічних компетентностей доцільно подати у вигляді систематизованої характеристики. Таблиця 8.4.3 узагальнює ключові етапи, визначає їхню мету, інструменти реалізації та очікувані результати. Це дозволяє чітко простежити логіку розвитку від емоційної грамотності до соціальних навичок і підкреслює значення кожного етапу для гармонійного становлення особистості. Психологічні компетентності формують фундамент внутрішньої стійкості та соціальної адаптивності людини. Вони забезпечують гармонійне поєднання емоційної грамотності, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок, що у сукупності створює цілісну систему розвитку особистості.[43]

[43] Salas, Eduardo & Tannenbaum, Scott & Kraiger, Kurt & Smith-Jentsch, Kimberly. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest.* 13. 74-101. DOI: 10.2307/23484697.

Таблиця 8.4.3

Характеристика психологічних компетентностей

Етап	Мета	Інструменти
Емоційна грамотність	Усвідомлення власних емоцій та розуміння емоцій інших	Тренінги емоційного інтелекту, щоденники емоцій
Саморегуляція	Контроль поведінки та стресу	Техніки релаксації, медитація, когнітивні вправи
Мотивація	Формування внутрішньої цілеспрямованості	Постановка SMART-цілей, коучинг
Емпатія	Розвиток співпереживання та довіри	Рольові ігри, групові дискусії
Соціальні навички	Ефективна комунікація та співпраця	Тренінги командної роботи, комунікативні вправи

Завдяки цим компетентностям людина здатна ефективно взаємодіяти в професійному середовищі, підтримувати психічне благополуччя та інтегруватися в суспільство на засадах довіри й співпраці. Таким чином, психологічні компетентності є не лише індивідуальним ресурсом, а й важливим чинником формування інклюзивного та стійкого соціуму, що відповідає сучасним викликам і Цілям сталого розвитку.

Стратегічні компетентності охоплюють здатність бачити довгострокову перспективу, приймати обґрунтовані рішення та ефективно планувати діяльність у складних і динамічних умовах. Вони формують основу для лідерства, управління змінами та досягнення сталого розвитку.

Основні напрями формування стратегічних компетентностей:

• аналітичне мислення – уміння оцінювати ситуацію, виявляти ключові проблеми та визначати можливості;

• прогнозування та планування – здатність передбачати наслідки рішень і розробляти довгострокові стратегії;

• управління змінами – готовність адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та підтримувати гнучкість системи;

• лідерство та прийняття рішень – уміння вести за собою, брати відповідальність і ухвалювати стратегічно важливі рішення;

• орієнтація на результат – здатність узгоджувати ресурси й дії для досягнення поставлених цілей.

Для систематизації процесу формування стратегічних компетентностей доцільно подати їх у вигляді узагальненої характеристики (табл. 8.4.4):

Таблиця 8.4.4

Характеристика стратегічних компетентностей

Етап	Мета	Інструменти
Аналітичне мислення	Виявлення проблем та можливостей	SWOT-аналіз, кейс-стаді, критичне мислення
Прогнозування та планування	Передбачення наслідків рішень, розробка стратегій	Сценарне моделювання, стратегічні карти
Управління змінами	Адаптація до нових умов, впровадження інновацій	Agile-методології, тренінги з гнучкості
Лідерство та прийняття рішень	Ведення за собою, відповідальність	Лідерські тренінги, симуляції рішень
Орієнтація на результат	Узгодження ресурсів і дій для досягнення цілей	KPI-системи, управління проектами

Завдяки цим компетентностям людина здатна ефективно взаємодіяти в професійному середовищі, підтримувати психічне благополуччя та інтегруватися в суспільство на засадах довіри й співпраці. Таким чином, психологічні компетентності є не лише індивідуальним ресурсом, а й важливим чинником формування інклюзивного та стійкого соціуму, що відповідає сучасним викликам і Цілям сталого розвитку.

Стратегічні компетентності є ключовим ресурсом для довгострокового розвитку та управління змінами. Вони поєднують аналітичне мислення, прогнозування, гнучкість у кризових ситуаціях, лідерство та орієнтацію на результат. Така система навичок забезпечує здатність не лише ефективно діяти в умовах невизначеності, а й формувати інноваційні стратегії, що відповідають сучасним викликам. Узгоджене використання стратегічних компетентностей сприяє професійній ефективності, підвищує конкурентоспроможність організацій і закладає основу для сталого розвитку суспільства.

Розглянуті економічні, соціальні, цифрові, психологічні, та стратегічні компетентності утворюють цілісну систему розвитку особистості й суспільства. Їхня інтеграція забезпечує гармонійне поєднання внутрішньої стійкості, здатності до співпраці, стратегічного мислення, фінансової грамотності та цифрової культури. Така система компетентностей відповідає сучасним викликам і формує основу для професійної мобільності, інноваційності та сталого розвитку.

Узагальнення розглянутих компетентностей дає змогу перейти до аналізу кількісних показників їхнього розвитку в Україні. Важливо підкреслити, що формування економічних, соціальних, цифрових, психологічних та стратегічних

компетентностей має не лише теоретичне, а й практичне підтвердження у вигляді статистичних даних (табл. 8.4.5).

Таблиця 8.4.5

Основні статистичні дані щодо формування компетентностей, 2025 р.[44]

Показник	Значення
Участь у програмах підвищення кваліфікації	~42 % дорослого населення (зростання на 8 % порівняно з 2023 р.)
Цифрова грамотність серед молоді (18-29 років)	68 % мають базові цифрові навички, але лише 32 % — просунуті
Фінансова грамотність	54 % населення здатні планувати бюджет, але лише 27 % розуміють механізми інвестування
Участь у підприємницьких програмах	~15 % молоді залучені до бізнес-інкубаторів чи грантових ініціатив
Психологічна стійкість (за опитуваннями)	61 % респондентів відзначають потребу у програмах підтримки ментального здоров'я
Доступ до онлайн-освіти	73 % студентів і дорослих користуються дистанційними курсами

Станом на 2025 р. в Україні спостерігається системне зростання потреби у формуванні компетентностей. Понад 40 % молоді та дорослого населення брали участь у програмах підвищення кваліфікації, а цифрова грамотність визначена ключовим пріоритетом освітньої політики. Це підтверджують дані Європейського фонду навчання (ETF) та Державної служби якості освіти України. Цифрові компетентності стали найбільш затребуваними, адже майже три чверті населення

[44] Державна служба якості освіти України. Публічний звіт голови Державної служби якості освіти України за 2025 р. https://sqe.gov.ua/publichniy-zvit-sqe-2025/

користуються онлайн-освітою, але рівень просунутих навичок залишається низьким. Економічні компетентності потребують посилення, хоча більшість українців уміє планувати бюджет, інвестиційна грамотність розвинена лише у чверті населення. Соціальні та психологічні компетентності залишаються критично важливими, адже понад 60 % громадян відчувають потребу в програмах ментальної підтримки, що безпосередньо впливає на їхню здатність адаптуватися до кризових умов. Стратегічні компетентності формуються переважно через участь у грантових та інкубаційних програмах, але охоплення молоді поки що обмежене (15 %).[45]

Ці дані показують, що формування компетентностей сталого та інклюзивного розвитку має спиратися на розширення доступу до цифрової освіти, розвиток фінансової грамотності, підтримку підприємництва та системні програми психологічної допомоги. Це дозволить не лише зменшити рівень бідності, а й створити умови для довгострокової соціальної та економічної стійкості України.

Формування економічних, соціальних, цифрових, психологічних та стратегічних компетентностей є ключовим інструментом подолання багатовимірної бідності в Україні. Ці компетентності не лише забезпечують індивідуальну самостійність громадян, а й створюють передумови для колективної відповідальності та інклюзивного розвитку.

Економічні навички сприяють фінансовій стабільності та підприємливості; соціальні – формують згуртованість і солідарність; цифрові – відкривають доступ до знань, сервісів і глобальних можливостей; психологічні – забезпечують

[45] Державна служба якості освіти України. Публічний звіт голови Державної служби якості освіти України за 2025 р. URL: https://sqe.gov.ua/publichniy-zvit-sqe-2025/

внутрішню стійкість і адаптивність; стратегічні – дозволяють планувати майбутнє й управляти змінами.

Узгоджене формування цих компетентностей створює нову модель розвитку, де знання, технології та соціальна взаємодія стають основою для відновлення економіки, інтеграції в суспільство та побудови справедливого інклюзивного майбутнього. Таким чином, компетентнісний підхід є практичним механізмом реалізації ЦСР 1 «Подолання бідності» та забезпечує стійкість України перед сучасними викликами.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Які основні підходи до визначення та вимірювання бідності сформувалися в сучасній економічній науці та міжнародній практиці? У чому полягають їхні переваги та обмеження?
2. Чому економічне зростання не завжди призводить до пропорційного скорочення бідності? За яких умов його результати стають справді інклюзивними та відчутними для найбідніших груп населення?
3. Уявіть, що уряд має обмежені фінансові ресурси для боротьби з бідністю. Що доцільніше: збільшити соціальні виплати чи спрямувати кошти на освіту, охорону здоров’я, створення робочих місць і підтримку підприємництва? Чи можна знайти оптимальне поєднання цих інструментів?

4. Чому сучасна політика подолання бідності має не лише допомагати тим, хто вже є бідним, а й запобігати потраплянню в бідність? Які глобальні потрясіння роблять такий підхід особливо важливим сьогодні?

5. Чи залишається реалістичним досягнення ЦСР 1 «Подолання бідності» до 2030 року? Які перешкоди сьогодні є найбільш критичними, і які зміни в національній та міжнародній політиці могли б прискорити прогрес?

6. Які основні соціально-економічні наслідки війни визначають багатовимірність проблеми бідності в Україні?

7. Як різні групи компетентностей (економічні, соціальні, цифрові, психологічні та стратегічні) взаємодоповнюють одна одну у процесі подолання бідності?

8. Які показники (рівень бідності, коефіцієнт Джині, безробіття, фінансова грамотність тощо) підтверджують актуальність формування компетентностей?

9. У чому полягає роль цифрової інклюзії та розвитку цифрових навичок для забезпечення сталого та інклюзивного розвитку суспільства?

10. Як стратегічні компетентності сприяють довгостроковому плануванню та управлінню змінами в умовах воєнних викликів і післявоєнної відбудови?

Тестові завдання:

1. Яке з наведених тверджень найбільш повно відображає трансформацію сучасного розуміння бідності?

а) Перехід від оцінювання доходів населення до повної відмови від монетарних показників на користь соціальних індикаторів.

б) Перехід від трактування бідності переважно як нестачі матеріальних ресурсів до її розуміння як багатовимірного явища, що охоплює доходи, здоров'я, освіту, умови життя, доступ до суспільних благ і можливості реалізації людського потенціалу.

в) Перехід від абсолютного вимірювання бідності до використання виключно відносних меж, установлених окремими державами відповідно до національних стандартів життя.

г) Перехід від оцінювання матеріального становища домогосподарств до визначення бідності переважно через суб'єктивне сприйняття людиною власного добробуту.

2. Дві країни демонструють однакові темпи економічного зростання, однак у першій рівень бідності швидко скорочується, а в другій майже не змінюється. Яке пояснення найбільше відповідає сучасним підходам до аналізу бідності?

а) Темпи економічного зростання самі по собі не визначають його впливу на бідність: важливо, наскільки зростання створює продуктивну зайнятість, підвищує трудові доходи та розширює можливості бідних і вразливих груп.

б) Економічне зростання впливає на бідність лише після досягнення країною високого рівня доходу на одну особу, тому короткострокові відмінності між країнами не мають економічного значення.

в) Скорочення бідності визначається насамперед масштабами соціальних трансфертів, тоді як структура економічного зростання та розподіл його результатів не мають істотного значення.

г) За однакових темпів економічного зростання рівень бідності повинен скорочуватися однаковими темпами, а відмінності можуть бути спричинені лише особливостями статистичного вимірювання.

3. Чому структура ЦСР 1 «Подолання бідності» не обмежується індикаторами чисельності населення, яке живе за межею бідності?

а) Тому що міжнародне вимірювання бідності поступово замінюється оцінюванням економічного зростання, зайнятості та державних соціальних видатків.

б) Тому що ЦСР 1 орієнтована не лише на фіксацію масштабів бідності, а й на формування передумов її стійкого подолання через соціальний захист, доступ до ресурсів і базових послуг, підвищення стійкості до потрясінь, мобілізацію ресурсів та належну політику.

в) Тому що показники доходів населення використовуються лише на національному рівні й не можуть застосовуватися для міжнародного моніторингу Цілей сталого розвитку.

г) Тому що основним завданням ЦСР 1 є фінансування соціальних програм у країнах із низькими доходами, тоді як безпосереднє скорочення бідності належить до інших Цілей сталого розвитку.

4. Домогосподарство не належало до категорії бідних, однак унаслідок масштабної повені втратило житло, майно та основне джерело доходу. Яка характеристика системи соціального захисту найбільшою мірою визначатиме її здатність запобігти тривалому потраплянню такого домогосподарства у бідність?

а) Орієнтація соціальних програм виключно на домогосподарства, які до настання надзвичайної ситуації вже офіційно мали статус малозабезпечених.

б) Здатність системи швидко виявляти нові форми вразливості, розширювати охоплення та масштабувати підтримку у відповідь на економічні, соціальні чи природні потрясіння.

в) Максимальне збільшення розміру регулярних соціальних виплат усім наявним отримувачам незалежно від характеру та масштабів понесених втрат.

г) Заміна соціальних трансфертів довгостроковими програмами професійної підготовки, оскільки підтримка поточного споживання не впливає на ризик бідності.

5. Яке поєднання заходів найбільшою мірою відповідає сучасній міжнародній логіці сталого подолання бідності?

а) Прискорення економічного зростання та збільшення обсягів виробництва з розрахунком на автоматичне поширення його позитивних результатів на всі групи населення.

б) Розширення соціальних трансфертів як основного механізму компенсації недостатніх доходів із поступовим скороченням інших напрямів соціально-економічної політики.

в) Поєднання інклюзивного економічного зростання, продуктивної зайнятості, соціального захисту, розвитку людського капіталу, доступу до базових і фінансових послуг та підвищення стійкості населення до потрясінь.

г) Концентрація державної політики на адресній допомозі найбіднішим групам населення за одночасного обмеження універсальних гарантій і заходів, спрямованих на запобігання бідності.

6. Який показник свідчить про посилення соціальної нерівності в Україні?

а) Рівень безробіття
б) Коефіцієнт Джині
в) Середня заробітна плата
г) Рівень цифрової грамотності

7. Яка компетентність забезпечує здатність людини планувати бюджет і управляти фінансами?

а) Соціальна
б) Економічна
в) Психологічна
г) Стратегічна

8. Який чинник є ключовим для формування інклюзивного суспільства?

а) Емпатія та комунікація
б) Використання цифрових сервісів
в) Зростання ВВП
г) Державні трансферти

9. Яка компетентність допомагає людині зберігати внутрішню стійкість у кризових умовах?

а) Цифрова
б) Психологічна
в) Економічна
г) Стратегічна

10. Яка компетентність охоплює управління проєктами, оцінку ризиків і довгострокове планування?

а) Економічна
б) Соціальна

в) Стратегічна
г) Психологічна

Практичні кейси

Кейс 1. «Від допомоги до стійкості: як сформувати політику подолання бідності?»

Умовна країна Аурелія демонструє помірне економічне зростання, однак його результати розподіляються нерівномірно. Частина населення залишається за межею бідності, а багато домогосподарств перебувають лише трохи вище неї та ризикують збідніти внаслідок втрати роботи, хвороби, зростання цін чи природного лиха. Ситуацію погіршили два послідовні шоки: економічне уповільнення скоротило зайнятість у низькокваліфікованих видах діяльності, а сильна посуха зменшила доходи сільських домогосподарств і спричинила зростання цін на продовольство.

За результатами обстеження уряд отримав такі дані:

Показник	Група А	Група Б	Група В
Дохід на особу відносно межі бідності, %	72 %	108 %	128 %
Стабільна зайнятість дорослих	низька	відносно висока	низька
Заощадження	практично відсутні	незначні	незначні
Доступ до якісної освіти й медичних послуг	обмежений	відносно достатній	обмежений
Охоплення соціальним захистом	високе	низьке	низьке
Основне джерело доходу	тимчасова та низькооплачувана праця	наймана праця	дрібне фермерство і самозайнятість
Вразливість до економічних шоків	висока	середня	висока
Вразливість до кліматичних ризиків	середня	низька	дуже висока

Група А уже перебуває за межею бідності й частково охоплена програмами грошової допомоги. Її головною проблемою залишаються нестабільна зайнятість і недостатній доступ до можливостей накопичення людського капіталу.

Група Б формально не належить до бідних, проте має незначні заощадження. Навіть нетривала втрата роботи або різке зростання необхідних витрат може перемістити частину цих домогосподарств за межу бідності.

Група В має найвищі поточні доходи, однак значною мірою залежить від сільського господарства. Посуха вже скоротила їхні доходи, а відсутність достатніх заощаджень, страхового захисту та доступу до соціальної підтримки створює ризик швидкого збіднiння.

Управлінська проблема

Уряд Ауреліі отримав можливість спрямувати на нову програму подолання бідності 100 млн. умовних грошових одиниць. Експерти запропонували чотири напрями:

Напрям	Необхідне фінансування, млн. ум. од.	Очікуваний результат
А. Розширення грошових трансфертів	40	швидке підтримання доходів і споживання найбідніших домогосподарств
Б. Освіта, професійна підготовка та сприяння зайнятості	45	підвищення людського капіталу та можливостей отримання стійкого трудового доходу
В. Підтримка самозайнятості та фінансової інклюзії	35	розширення доступу до фінансових послуг і можливостей самостійного отримання доходу
Г. Адаптивний соціальний захист	50	швидке розширення підтримки у разі економічних, кліматичних та інших шоків

Для повної реалізації всіх заходів необхідно 170 млн ум. од., тоді як бюджет становить лише 100 млн. Отже, уряд не може профінансувати всі напрями одночасно й має визначити пріоритети.

Завдання:

1. Проаналізуйте становище трьох груп населення. Які з них можна віднести до бідних, а які – до вразливих до бідності? Поясніть, чому оцінювання лише поточного доходу може бути недостатнім.

2. Застосуйте багатовимірний підхід до оцінювання бідності. Які додаткові характеристики необхідно врахувати для кожної групи? Чи змінює такий підхід ваше уявлення про те, хто найбільше потребує державної підтримки?

3. Сформуйте пакет заходів у межах 100 млн. ум. од. Ви можете обрати один або кілька запропонованих напрямів, але загальна сума не повинна перевищувати наявного бюджету. Обґрунтуйте свій вибір.

4. Оцініть запропоноване рішення за трьома критеріями: а) зменшення поточної бідності; б) створення можливостей для стійкого виходу з бідності; в) запобігання потраплянню до бідності внаслідок майбутніх шоків. Чи однаково добре ваш пакет виконує всі три функції?

5. Визначте, які Цілі сталого розвитку, крім ЦСР 1, безпосередньо пов'язані із запропонованими вами заходами. Побудуйте щонайменше три причинно-наслідкові зв'язки за логікою: «управлінський захід → безпосередній результат → вплив на добробут → відповідна ЦСР».

6. Уявіть, що наступного року країна зіткнеться з новою масштабною посухою. Чи залишиться обраний вами пакет оптимальним? Які заходи доведеться посилити або переглянути?

7. Питання для дискусії: Чи повинна ефективність політики подолання бідності оцінюватися насамперед за кількістю людей, які сьогодні вийшли за межу бідності, чи за здатністю політики створити умови, за яких вони не повернуться до бідності в майбутньому?

Підсумкове управлінське завдання:

Підготуйте для уряду Аурелії коротку рекомендацію (до 150 слів), у якій:

- визначте пріоритет політики;
- обґрунтуйте запропонований розподіл 100 млн. у.о.;
- зазначте, які групи населення отримають першочергову підтримку;
- поясніть, як запропоноване рішення сприятиме не лише скороченню поточної бідності, а й підвищенню стійкості населення до майбутніх потрясінь

Кейс 2. «Формування компетентностей для подолання бідності»

Ситуація. У громаді, що постраждала від воєнних дій, рівень безробіття залишається високим, а значна частина населення залежить від державних трансфертів. Молодь має обмежені стартові можливості, внутрішньо переміщені особи стикаються з нестачею житла та ресурсів, а цифрова нерівність ускладнює доступ до освітніх і соціальних послуг.

Завдання:

Місцева влада та громадські організації планують програму відновлення, яка має поєднувати економічні, соціальні, цифрові, психологічні та стратегічні компетентності.

Питання для аналізу:

1. Які економічні компетентності слід розвивати першочергово, щоб забезпечити фінансову самостійність населення?

2. Як соціальні компетентності можуть сприяти згуртованості громади та підтримці вразливих груп?

3. Які цифрові інструменти варто інтегрувати, щоб зменшити цифрову нерівність і забезпечити доступ до освіти та послуг?

4. Які психологічні навички допоможуть людям долати стрес і адаптуватися до нових умов?

5. Як стратегічні компетентності можуть забезпечити довгострокове планування та стійкість програми відновлення?

Очікуваний результат. Учасники кейсу мають запропонувати комплексну модель програми, яка інтегрує всі групи компетентностей, сприяє економічній стабільності, соціальній згуртованості та інклюзивному розвитку громади.

Розділ 9

МІЦНЕ ЗДОРОВ'Я І БЛАГОПОЛУЧЧЯ. ЦСРЗ

9.1. Рекреація, туризм та екологічно чисті території у системі відновлення здоров'я населення

Збереження та відновлення здоров'я населення є одним із ключових пріоритетів сучасної державної політики та важливою передумовою сталого соціально-економічного розвитку. Ще у Статуті Всесвітньої організації охорони здоров'я (1946 р.) здоров'я визначено як стан повного фізичного, психічного та соціального благополуччя, а не лише відсутність хвороб чи фізичних вад[1]. В умовах зростання психоемоційного навантаження, урбанізації, погіршення екологічної ситуації, а також наслідків воєнних дій особливого значення набуває пошук ефективних механізмів фізичної, психологічної та соціальної реабілітації населення. Одними з найбільш дієвих інструментів такого відновлення є рекреація, туризм і використання потенціалу екологічно чистих територій, які забезпечують комплексний позитивний вплив на фізичне та психічне здоров'я людини.

Рекреаційна діяльність сприяє відновленню життєвих сил, підвищенню працездатності, профілактиці захворювань та покращенню якості життя. Туризм, у свою чергу, виступає не лише формою активного дозвілля, а й важливим чинником оздоровлення, соціальної інтеграції, культурного розвитку та формування екологічної свідомості. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (UN Tourism) та Європейської туристичної комісії, оздоровчий туризм (health tourism) охоплює два взаємопов'язані сегменти – велнес-туризм, спрямований на підтримання та зміцнення здоров'я, і

[1] World Health Organization. (1946). Constitution of the World Health Organization. https://www.who.int/about/governance/constitution

медичний туризм, орієнтований на лікування та реабілітацію, – і є одним із найдинамічніших напрямів світової туристичної індустрії[2]. Особливу роль у цих процесах відіграють екологічно чисті території, що характеризуються сприятливими природно-кліматичними умовами, високою якістю довкілля та значним рекреаційним потенціалом.

Сучасна концепція відновлення здоров'я населення ґрунтується на комплексному підході, який поєднує медичні, соціальні, екологічні та економічні складові (рис. 9.1.1). У цьому контексті рекреація, туризм і природні території стають важливими елементами системи громадського здоров'я, сприяючи не лише фізичній реабілітації, а й психологічному відновленню, зміцненню емоційної стійкості та соціальної адаптації різних категорій населення.

Важливим міжнародним орієнтиром у формуванні сучасної політики охорони здоров'я та забезпечення добробуту населення є Ціль сталого розвитку 3 "Міцне здоров'я і благополуччя", затверджена ООН у межах Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року[3] та адаптована до умов України Указом Президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року"[4]. Її реалізація передбачає забезпечення здорового способу життя, зміцнення фізичного і психічного здоров'я населення, профілактику захворювань, розширення доступу до якісних медичних і реабілітаційних послуг, а також створення сприятливого середовища для

[2] UN Tourism & European Travel Commission. (2018). Exploring health tourism: Executive summary. UNWTO. https://doi.org/10.18111/9789284420308

[3] United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda

[4] Указ Президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" від 30.09.2019 № 722/2019. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019

підтримки здоров'я людини. Досягнення зазначених завдань значною мірою залежить від розвитку рекреаційної діяльності, оздоровчого й екологічного туризму, ефективного використання природно-рекреаційного потенціалу та збереження екологічно чистих територій.

Система відновлення здоров'я населення являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, механізмів, ресурсів та інституцій, спрямованих на відновлення, підтримання і зміцнення фізичного, психічного та соціального благополуччя людини. На відміну від традиційного підходу, який переважно зосереджується на лікуванні захворювань, сучасна концепція відновлення здоров'я ґрунтується на принципах профілактики, реабілітації, здорового способу життя, екологічної безпеки та забезпечення високої якості життя населення.



Рис. 9.1.1. Система відновлення здоров'я в контексті сталого розвитку відповідно до ЦСР3 «Міцне здоров'я і благополуччя»

Система відновлення здоров'я має комплексний і міжсекторальний характер, оскільки охоплює взаємодію медичної, соціальної, екологічної та економічної складових. Медична складова забезпечує профілактику захворювань, лікування, фізичну та психологічну реабілітацію, а також відновлення функціональних можливостей організму. Соціальна складова спрямована на соціальну адаптацію, інтеграцію різних груп населення, підвищення рівня соціальної активності та формування здорового способу життя. Екологічна складова передбачає збереження сприятливого стану довкілля, раціональне використання природних ресурсів і створення безпечних умов для життєдіяльності людини. Економічна складова забезпечує розвиток інфраструктури, фінансування оздоровчих програм, створення робочих місць, залучення інвестицій та підвищення доступності послуг у сфері охорони здоров'я, рекреації та туризму.

Оздоровчий вплив природного середовища на людину має міцну доказову базу. Систематичний огляд і метааналіз понад 140 досліджень показав, що перебування у зелених зонах пов'язане зі зниженням рівня кортизолу, артеріального тиску, частоти серцевих скорочень, ризику передчасних пологів, діабету 2 типу та смертності від усіх причин[5]. Практика "лісових ванн" (сінрін-йоку), започаткована в Японії у 1980-х роках, за результатами досліджень сприяє зменшенню тривожності, депресивних симптомів і покращенню імунних показників[6]. Європейське регіональне бюро ВООЗ рекомендує

[5] Twohig-Bennett, C., & Jones, A. (2018). The health benefits of the great outdoors: A systematic review and meta-analysis of greenspace exposure and health outcomes. Environmental Research, 166, 628–637. https://doi.org/10.1016/j.envres.2018.06.030

[6] Hansen, M. M., Jones, R., & Tocchini, K. (2017). Shinrin-yoku (forest bathing) and nature therapy: A state-of-the-art review. International Journal of

розглядати міські та приміські зелені простори як інфраструктуру громадського здоров'я[7]. Ці дані обґрунтовують доцільність включення природо-орієнтованих методів у систему відновлення здоров'я.

Особливе місце у системі відновлення здоров'я займають рекреація, туризм та екологічно чисті території. Вони виступають інтегруючими елементами, які поєднують медичні, соціальні, екологічні та економічні компоненти в єдиний механізм оздоровлення населення. Використання природно-рекреаційного потенціалу, розвиток оздоровчого, лікувально-рекреаційного та екологічного туризму, а також створення доступного рекреаційного середовища сприяють фізичному відновленню, психологічній реабілітації, соціальній адаптації та зміцненню громадського здоров'я. Правовою основою цієї діяльності в Україні є Закон України "Про туризм", який серед видів туризму виокремлює лікувально-оздоровчий, екологічний (зелений) та сільський[8], Закон України "Про курорти", що визначає правовий режим природних лікувальних ресурсів і курортних територій[9], та Закон України "Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я" 2020 р., який запровадив мультидисциплінарний підхід до реабілітації та закріпив право на неї для всіх, хто цього потребує[10]. Стратегічні

Environmental Research and Public Health, 14(8), 851. https://doi.org/10.3390/ijerph14080851

[7] World Health Organization Regional Office for Europe. (2016). Urban green spaces and health: A review of evidence. WHO. https://iris.who.int/handle/10665/345751

[8] Закон України "Про туризм" від 15.09.1995 № 324/95-ВР. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр

[9] Закон України "Про курорти" від 05.10.2000 № 2026-III. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14

[10] Закон України "Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я" від 03.12.2020 № 1053-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20

орієнтири галузі визначає Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року[11].

На основі сформованої системи відновлення здоров'я, яка базується на засадах сталого розвитку через призму ЦСР 3, можна запропонувати концептуальну модель, що пояснює логіку взаємозв'язків та принцип функціонування загальної концепції реалізації ЦСР 3 за допомогою відновлення здоров'я на екологічно чистих територіях із використанням туристичних маршрутів для реабілітації та рекреаційного потенціалу (рис. 9.1.2). В основу моделі покладено системний підхід, відповідно до якого процес відновлення здоров'я розглядається як результат комплексної взаємодії медичних, соціальних, екологічних та економічних чинників.

Вихідним елементом моделі є зовнішні виклики, які визначають необхідність формування сучасної системи відновлення здоров'я: наслідки воєнних дій, погіршення стану фізичного та психічного здоров'я населення, урбанізація, зростання психоемоційного навантаження, екологічні ризики та демографічні зміни. Сукупність цих чинників обумовлює потребу в комплексному підході до оздоровлення населення, який виходить за межі традиційної системи медичної допомоги. Наступним елементом є ресурсна основа, яка включає природні лікувальні ресурси, екологічно чисті території, рекреаційну й туристичну інфраструктуру, а також кадровий та організаційний потенціал.

Центральне місце в моделі займає рекреаційно-туристична система на основі екологічно чистих територій, яка виступає інтегруючим механізмом реалізації оздоровчого потенціалу природних ресурсів. Її функціонування забезпечує

[11] Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р

поєднання природного середовища, туристичної інфраструктури, рекреаційних послуг і оздоровчих технологій у єдиний комплекс, спрямований на відновлення фізичного, психічного та соціального здоров'я людини.



Рис. 9.1.2. Концептуальна модель рекреації, туризму та екологічно чистих територій у системі відновлення здоров'я населення

Реалізація потенціалу системи здійснюється через сукупність взаємопов'язаних функцій – оздоровчої, реабілітаційної, профілактичної, соціально-інтеграційної, еколого-просвітницької та економічно-стимулюючої. Через

реалізацію зазначених функцій система забезпечує взаємодію чотирьох складових відновлення здоров'я – медичної, соціальної, екологічної та економічної, – синергія яких формує комплексний результат: покращення фізичного, психічного та соціального благополуччя людини, підвищення якості життя, зростання працездатності, зміцнення громадського здоров'я та підвищення стійкості суспільства до сучасних викликів. Кінцевою стратегічною метою моделі є сприяння реалізації ЦСР 3. Особливості моделі полягають у тому, що вона відповідає системному підходу: має причину (сучасні виклики), ресурсну базу (природні території, інфраструктура, людський потенціал), механізм (рекреація і туризм), функції, чотири взаємопов'язані складові, кінцевий результат (відновлення здоров'я) та стратегічну мету (досягнення ЦСР 3).

У сучасних умовах необхідно зробити особливий акцент на повоєнному відновленні здоров'я учасників бойових дій, які безпосередньо постраждали від воєнної агресії. Масштаб проблеми ментального здоров'я є глобальним: за даними дослідження Глобального тягаря хвороб (GBD 2023), опублікованого у The Lancet у 2026 р., у 2023 р. психічні розлади мали близько 1,2 млрд людей у світі, що на 95 % більше, ніж у 1990 р.; найбільше зросли показники великого депресивного розладу (на 131 %) і тривожних розладів (на 158 %), а найвищий тягар припадає на підлітків 15–19 років[12]. Автори дослідження наголошують, що реагування на потреби людей із психічними

[12] GBD 2023 Mental Disorders Collaborators. (2026). Updated trends in the global prevalence and burden of mental disorders, 1990–2023: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2023. The Lancet. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(26)00519-2 ; Кількість випадків тривоги та депресії у світі зросла до 1,2 мільярда – The Lancet. (2026). ZMINA. https://zmina.info/news/kilkist-vypadkiv-tryvogy-ta-depresiyi-u-sviti-zrosla-do-12-milyardiv-the-lancet/

розладами, особливо найбільш вразливих груп, є обов'язком держав. Серед основних чинників ризику названо насильство, булінг і збройні конфлікти, які в Україні набули масового характеру.

Повномасштабна війна суттєво збільшила потребу у комплексній фізичній, психологічній та соціальній реабілітації військовослужбовців. Поряд із медичними заходами дедалі більшого значення набувають природоорієнтовані методи відновлення, які поєднують лікування, психологічну підтримку, фізичну активність та соціальну адаптацію. У цьому контексті особливу роль можуть відігравати сільські території, що мають сприятливі природні умови, екологічно чисте середовище та значний рекреаційний потенціал.

9.2. Фізичне та ментальне благополуччя людини в умовах сучасних викликів та криз

Сучасний етап розвитку людства характеризується безпрецедентною інтенсифікацією каскадних криз та глобальних викликів, які докорінно трансформують соціально-економічне середовище та створюють надмірне навантаження на психофізіологічний стан населення[13]. Поєднання кліматичних змін, екологічного погіршення, військово-

[13] Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. European Journal of Psychotraumatology, 5(1), 25338. https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338 ; Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. Organization & Environment, 29(2), 156–174. https://doi.org/10.1177/1086026615575176

політичних конфліктів, економічної нестабільності та цифрового перенасичення формує комплексний феномен "полікризи", де окремі загрози не лише виникають одночасно, але й підсилюють деструктивний вплив одна одної[14]. У цьому контексті забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці, визначене як Третя Ціль сталого розвитку ООН (ЦСР 3), перестає бути виключно медико-санітарним завданням і трансформується у стратегічний імператив національної та глобальної безпеки[15]. Традиційний біомедичний підхід, який розглядає здоров'я як відсутність хвороб чи фізичних дефектів, виявляється спрощеним і нездатним відповісти на системні виклики XXI століття[16].

Розуміння благополуччя в умовах кризи вимагає цілісної холістичної парадигми, яка інтегрує фізичний, ментальний, емоційний, соціальний та екологічний виміри буття людини[17]. Згідно з концептуальними засадами Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), ментальне здоров'я визначається як стан благополуччя, в якому людина реалізує свої здібності, може долати звичайні життєві стреси, плідно працювати та

[14] Hickman, C., Marks, E., Pihkala, P., Clayton, S., Lewandowski, R. E., Mayall, E. E., Wray, B., Mellor, C., & van Susteren, L. (2021). Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: A global survey. The Lancet Planetary Health, 5(12), e863–e873. https://doi.org/10.1016/S2542-5196(21)00278-3

[15] PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs: PRME global movement report. United Nations Global Compact.

[16] Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability: Rethinking business ethics and social responsibility in sustainable development. Emerald Publishing.

[17] Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. American Psychologist, 62(2), 95–108. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.2.95

робити внесок у життя своєї громади[18]. Проте в умовах пролонгованого екзистенційного стресу, зумовленого геополітичною турбулентністю та війнами, традиційні адаптаційні механізми людської психіки зазнають виснаження, що призводить до сплеску посттравматичних стресових розладів (ПТСР), тривожних станів, депресій та психосоматичних патологій[19]. Вплив таких криз є асиметричним: найбільшого ураження зазнають вразливі верстви населення, що безпосередньо зачіпає імперативи ЦСР 5 (Гендерна рівність) та ЦСР 10 (Скорочення нерівності)[20].

Особливої гостроти виклик збереження фізичного та ментального здоров'я набуває в Україні, яка перебуває у стані повномасштабної війни. Постійні загрози життю, руйнування цивільної та медичної інфраструктури, вимушене внутрішнє та зовнішнє переміщення мільйонів громадян, втрата близьких та економічна невизначеність сформували унікальний за масштабами та глибиною психотравмуючий простір[21]. Дослідження свідчать про виникнення феномену "хронічного кризового стресу", коли стрес не є короткочасною подією, а перетворюється на постійне фонове середовище існування. Це викликає стійке підвищення рівня кортизолу, дисфункцію гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової осі, пригнічення імунітету та прискорене загострення хронічних неінфекційних захворювань (серцево-судинних, онкологічних, ендокринних),

[18] World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. WHO. https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338

[19] Fink, G. (Ed.). (2016). Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior. Academic Press.

[20] PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs: PRME global movement report. United Nations Global Compact.

[21] Xu, W., & Zhao, X. (2021). Traumatic stress and coping mechanisms in crisis environments. Journal of Traumatic Stress Studies, 34(3), 412–425.

що створює колосальний додатковий тягар для системи охорони здоров'я та звужує потенціал економічного відновлення (ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання)[22].

Паралельно із воєнно-політичними загрозами зростає деструктивний вплив глобальної кліматичної та екологічної кризи на здоров'я людини[23]. Зміна клімату, що проявляється у збільшенні частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ (аномальні спеки, повені, посухи), безпосередньо впливає на фізичне здоров'я через поширення векторних інфекцій, погіршення якості питної води та зростання ризиків респіраторних патологій через забруднення повітря[24]. Водночас медіа та наукова спільнота все частіше фіксують специфічні психологічні феномени, такі як "екологічна тривожність" (eco-anxiety), "соластальгія" (дистрес, викликаний руйнуванням довкілля) та "кліматичний депресивний синдром"[25]. Людина XXI століття відчуває безпосередній зв'язок між деградацією екосистем та власним ментальним станом, що підкреслює глибокий внутрішній взаємозв'язок між ЦСР 3 (Міцне здоров'я і благополуччя), ЦСР

[22] Kanyangale, M. I. (2021). The nature of sustainable leadership: Pitfalls, insights and new model. In Leadership – Emerging trends and new horizons. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.96342 ; World Health Organization. (2022). Mental health and psychosocial support in emergencies. WHO.

[23] World Health Organization. (2016). Ambient air pollution: A global assessment of exposure and burden of disease. WHO. https://iris.who.int/handle/10665/250141

[24] World Health Organization. (2016). Ambient air pollution: A global assessment of exposure and burden of disease. WHO ; World Health Organization Regional Office for Europe. (2016). Urban green spaces and health: A review of evidence. WHO.

[25] Hickman, C., et al. (2021). Climate anxiety in children and young people. The Lancet Planetary Health, 5(12), e863–e873 ; Kross, E., et al. (2013). Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults. PLoS ONE, 8(8), e69841.

13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату) та ЦСР 15 (Захист та відновлення екосистем суші).

Вимоги щодо захисту фізичного та ментального здоров'я в умовах криз тісно переплітаються з розвитком концепції життєстійкості або резильєнтності[26].

Резильєнтність розглядається не просто як пасивна здатність витримувати зовнішній тиск чи повертатися до вихідного стану після травми, а як динамічний процес позитивної адаптації, постійного навчання, трансформації та посттравматичного зростання[27]. Індивідуальна резильєнтність базується на розвиненому емоційному інтелекті, когнітивній гнучкості, навичках саморегуляції та здатності знаходити сенс навіть у кризових обставинах. Проте індивідуальна стійкість є неможливою без колективної та інституційної резильєнтності: наявності міцних соціальних зв'язків, взаємопідтримки у громаді, доступності якісної психосоціальної допомоги та стабільного функціонування державних та освітніх інституцій[28].

Суттєвим фактором, що трансформує соматичне та ментальне здоров'я у XXI столітті, є суцільна цифровізація та

[26] Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. European Journal of Psychotraumatology, 5(1), 25338. https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338 ; Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. Organization & Environment, 29(2), 156–174. https://doi.org/10.1177/1086026615575176

[27] Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. European Journal of Psychotraumatology, 5(1), 25338. https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338

[28] Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing. American Psychologist, 62(2), 95–108 ; World Health Organization. (2021). Health promoting schools: A platform for population health improvement. WHO.

поширення інформаційно-комунікаційних технологій. З одного боку, цифрові інструменти забезпечують розширення доступу до медичних послуг через телемедицину, розгортання мобільних додатків для моніторингу ментального стану та збереження зв'язку під час ізоляції чи евакуації[29]. З іншого боку, гіперпідключеність, явище "інфодемії" (поширення дезінформації та фейків під час криз), алгоритмічна залежність від соціальних мереж та безперервний потік негативних новин ("думскролінг") викликають хронічне когнітивне перевантаження, порушення сну, відчуття відчуження та тривожність[30]. Формування цифрової гігієни та інфомедійної грамотності стає критичним елементом збереження ментального благополуччя, що вимагає міждисциплінарних зусиль у сфері освіти та охорони здоров'я (ЦСР 4 – Якісна освіта)[31].

Важливу роль у подоланні кризових станів та підтримці психофізіологічного гомеостазу відіграє середовище проживання та робочий простір[32]. Концепція біофільного дизайну та концепція "зелених міст" підкреслюють, що

[29] Kross, E., et al. (2013). Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults. PLoS ONE, 8(8), e69841 ; World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. WHO.

[30] Kross, E., Verduyn, P., Demiralp, E., Park, J., Lee, D. S., Lin, N., Shablack, H., Jonides, J., & Ybarra, O. (2013). Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults. PLoS ONE, 8(8), e69841. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0069841

[31] Kanyangale, M. I. (2021). The nature of sustainable leadership: Pitfalls, insights and new model. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.96342 ; PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs: PRME global movement report. United Nations Global Compact.

[32] Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability. Emerald Publishing ; World Health Organization Regional Office for Europe. (2016). Urban green spaces and health: A review of evidence. WHO.

регулярна взаємодія з природою має потужний терапевтичний ефект: знижує рівень артеріального тиску, пригнічує вироблення гормонів стресу, прискорює когнітивне відновлення та покращує настрій. В умовах урбанізації та загрози інфраструктурних руйнувань забезпечення доступу громадян до безпечних, інклюзивних зелених зон, чистих рекреаційних просторів та екологічно безпечного житла перетворюється на ключовий напрям реалізації ЦСР 11 (Сталий розвиток міст і громад) у поєднанні з ЦСР 3 (Міцне здоров'я і благополуччя).

Особливе місце у системі збереження благополуччя посідають заклади вищої освіти (ЗВО) та академічна спільнота. Університети виступають унікальними мікрокосмами суспільства, де акумулюється молодь, науково-педагогічні працівники та адміністративний персонал — групи, що зазнають значного інтелектуального та емоційного навантаження під час криз. Впровадження концепції "здоров'язбережувального університету" передбачає створення безпечного, інклюзивного та підтримуючого середовища, створення центрів психологічної служби, інтеграцію тем ментального здоров'я та здорового способу життя в освітні програми, а також популяризацію фізичної культури та етичного співіснування[33]. Заклади освіти мають трансформуватися на центри локальної резильєнтності, де здобувачі вищої освіти формують не лише фахові компетентності, а й цінності турботи про власне здоров'я та здоров'я оточуючих.

[33] Southwick, S. M., et al. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges. European Journal of Psychotraumatology, 5(1), 25338 ; Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing. American Psychologist, 62(2), 95–108.

Ефективна відповідь на сучасні виклики у сфері благополуччя вимагає міжсекторальної співпраці та впровадження принципу "Здоров'я в усіх політиках" (Health in All Policies)[34]. Здоров'я громадян не залежить виключно від системи охорони здоров'я — воно визначається соціальними, економічними, екологічними та культурними чинниками[35]. Створення ефективної національної системи психосоціальної підтримки, розбудова інклюзивної інфраструктури, забезпечення правового захисту працівників від вигорання (ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання) та залучення громадських організацій і бізнесу (ЦСР 17 – Партнерство заради сталого розвитку) формують комплексний фундаментальний каркас для збереження людського капіталу в часи випробувань[36]. Взаємозв'язок основних категорій викликів із Цілями сталого розвитку узагальнено в табл. 9.2.1.

Для забезпечення стійкості суспільства критично важливим є розвиток особистісних ресурсів самоефективності та психологічної саморегуляції[37].

---

[34] PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs. United Nations Global Compact ; World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. WHO.

[35] Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability: Rethinking business ethics and social responsibility in sustainable development. Emerald Publishing.

[36] Kanyangale, M. I. (2021). The nature of sustainable leadership: Pitfalls, insights and new model. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.96342 ; PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs: PRME global movement report. United Nations Global Compact.

[37] Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. European Journal of Psychotraumatology, 5(1), 25338. https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338

Таблиця 9.2.1

Взаємозв'язок викликів фізичного та ментального благополуччя з Цілями сталого розвитку ООН

Категорія викликів / криз	Деструктивний вплив на благополуччя	Внесок та взаємозв'язок із ЦСР
Воєнні конфлікти та безпекові загрози	Хронічний стрес, ПТСР, фізичні травми, психосоматика, виснаження адаптаційних ресурсів організму	ЦСР 3 (Міцне здоров'я і благополуччя), ЦСР 16 (Мир, справедливість та сильні інститути)
Кліматичні зміни та деградація довкілля	Еко-тривожність, соластальгія, загострення респіраторних та серцево-судинних патологій через забруднення	ЦСР 3, ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату), ЦСР 15 (Захист та відновлення екосистем суші)
Цифрове перенасичення та інфодемія	Когнітивне перевантаження, тривожні розлади, порушення сну, "думскролінг", втрата соціальної згуртованості	ЦСР 3, ЦСР 4 (Якісна освіта)
Економічна нестабільність	Обмежений доступ до якісної медицини, здорового харчування, хронічна тривога за майбутнє, вигорання	ЦСР 1 (Подолання бідності), ЦСР 3, ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання)
Соціальна нерівність та ізоляція	Соціальне відчуження, дискримінація, депресивні стани, дефіцит систем психосоціальної підтримки	ЦСР 3, ЦСР 5 (Гендерна рівність), ЦСР 10 (Скорочення нерівності)

Навички усвідомленості (mindfulness), дотримання балансу між працею та відпочинком, регулярна фізична активність та збереження позитивних соціальних контактів є

доведеними інструментами зниження рівня стресу. Інтеграція цих практик у корпоративні та освітні культури формує нормативний стандарт здорового поведінкового вибору, що безпосередньо впливає на зниження смертності від неінфекційних захворювань та підвищення якості життя населення[38]. Стратегічні рівні формування резильєнтності та культури благополуччя наведено в табл. 9.2.2.

Таблиця 9.2.2

Стратегічні рівні формування резильєнтності та культури благополуччя

Рівень впливу	Ключові напрями та інструменти	Очікуваний результат / внесок у ЦСР 3
Індивідуальний	Практики саморегуляції, фізична активність, цифрова гігієна, розвиток емоційного інтелекту	Підвищення особистісної стійкості, зменшення ризиків депресії та вигорання
Мікросоціальний (сім'я, ЗВО)	Психологічні служби у ЗВО, програми підтримки здобувачів освіти і викладачів, створення інклюзивних просторів	Формування безпечного освітнього середовища, міжособистісна взаємопідтримка
Мезосоціальний (громада, підприємства)	Корпоративні програми благополуччя (wellness), безпечні рекреаційні зони міст, волонтерські мережі, зелений дизайн	Згуртованість громад, збереження трудового потенціалу, підтримка стійких міст (ЦСР 11)
Макросоціальний (держава, ООН)	Національні програми ментального здоров'я, концепція "Здоров'я в усіх політиках", міжсекторальні партнерства	Системна доступність послуг, зниження рівня хронічних захворювань (ЦСР 3, ЦСР 17)

[38] PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs. United Nations Global Compact ; World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. WHO.

Таким чином, збереження та зміцнення фізичного й ментального благополуччя людини в умовах сучасних криз виступає багатовимірним завданням, що потребує синергії зусиль індивіда, академічної спільноти, держави та міжнародних інституцій. Перехід від реактивного подолання наслідків травм до проактивного будівництва резильєнтності, збереження довкілля, розбудови інклюзивного освітнього середовища та розширення міжсекторального партнерства є єдино можливим шляхом досягнення ЦСР 3 – Міцне здоров'я і благополуччя та забезпечення сталого, гармонійного майбутнього для наступних поколінь.

9.3. Екологічні та біоетичні аспекти здоров'я: вплив довкілля, безпека харчових продуктів і ветеринарний контроль

Ціль сталого розвитку 3 "Міцне здоров'я і благополуччя" передбачає не лише розвиток систем охорони здоров'я, а й усунення причин захворювань, що лежать поза медичною сферою: забруднення повітря, води та ґрунтів, впливу небезпечних хімічних речовин, споживання небезпечних харчових продуктів, поширення хвороб, спільних для людей і тварин. Порядок денний ООН до 2030 року розглядає здоров'я у нерозривному зв'язку з безпечним і достатнім харчуванням, відповідальним виробництвом продовольства та збереженням екосистем[39]. Таким чином, здоров'я людини у парадигмі сталого розвитку є результатом взаємодії з довкіллям,

[39] United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda

продовольчими системами та світом тварин, а управління цією взаємодією потребує одночасно наукового, правового та етичного підходів.

Масштаб впливу довкілля на здоров'я підтверджено низкою фундаментальних досліджень. За оцінкою ВООЗ, близько 24 % усіх смертей у світі, тобто приблизно 13,7 млн щороку, зумовлені модифікованими екологічними чинниками – забрудненням повітря, води, ґрунтів, хімічними речовинами, кліматичними змінами[40]. Комісія журналу The Lancet з питань забруднення і здоров'я оцінила, що забруднення довкілля спричиняє близько 9 млн передчасних смертей на рік, тобто кожну шосту смерть у світі, а економічні втрати від нього перевищують 4,6 трлн дол. США, або 6,2 % світового ВВП[41]. Оновлені дані підтверджують, що це число не зменшується: зростання смертності від забруднення атмосферного повітря та токсичних хімічних речовин компенсує прогрес у зменшенні "традиційного" забруднення від побутового палива та неякісної води[42]. У 2021 р. ВООЗ посилила рекомендовані граничні значення для дрібнодисперсних частинок PM2,5 до 5 мкг/м³ середньорічної концентрації, оскільки нові епідеміологічні дані довели шкоду навіть за низьких рівнів

[40] Prüss-Ustün, A., Wolf, J., Corvalán, C., Bos, R., & Neira, M. (2016). Preventing disease through healthy environments: A global assessment of the burden of disease from environmental risks. World Health Organization. https://www.who.int/publications/i/item/9789241565196

[41] Landrigan, P. J., Fuller, R., Acosta, N. J. R., et al. (2018). The Lancet Commission on pollution and health. The Lancet, 391(10119), 462–512. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(17)32345-0

[42] Fuller, R., Landrigan, P. J., Balakrishnan, K., et al. (2022). Pollution and health: A progress update. The Lancet Planetary Health, 6(6), e535–e547. https://doi.org/10.1016/S2542-5196(22)00090-0

забруднення[43]. Комісія Рокфеллера–Lancet у 2015 р. запропонувала концепцію "планетарного здоров'я" (planetary health), яка розглядає здоров'я людства як залежне від стану природних систем Землі і наголошує, що досягнення в охороні здоров'я XX ст. досягнуті ціною деградації екосистем, від яких це здоров'я залежить[44]. Ця концепція є логічним продовженням підходу "Єдине здоров'я" (One Health), розглянутого в підрозділі 9.1, і задає рамку для аналізу трьох взаємопов'язаних сфер: екологічної безпеки, безпечності харчових продуктів і ветеринарного контролю.

Біоетичний вимір проблеми сформувався у 1970-х роках. Американський біохімік В. Р. Поттер у праці "Bioethics: Bridge to the Future" (1971 р.) запропонував термін "біоетика" як науку про виживання, що поєднує біологічні знання з людськими цінностями і поширює моральну відповідальність людини на всю біосферу[45]. Т. Бічамп і Дж. Чілдресс сформулювали чотири базові принципи біоетики – повагу до автономії, ненашкодження, благодіяння та справедливість, – які сьогодні застосовуються не лише в медицині, а й у сфері громадського здоров'я, екологічної політики та продовольчих систем[46]. Загальна декларація ЮНЕСКО про біоетику та права людини (2005 р.) закріпила принципи захисту майбутніх поколінь,

[43] World Health Organization. (2021). WHO global air quality guidelines: Particulate matter (PM2.5 and PM10), ozone, nitrogen dioxide, sulfur dioxide and carbon monoxide. https://www.who.int/publications/i/item/9789240034228

[44] Whitmee, S., Haines, A., Beyrer, C., et al. (2015). Safeguarding human health in the Anthropocene epoch: Report of The Rockefeller Foundation–Lancet Commission on planetary health. The Lancet, 386(10007), 1973–2028. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60901-1

[45] Potter, V. R. (1971). Bioethics: Bridge to the future. Prentice-Hall.

[46] Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2019). Principles of biomedical ethics (8th ed.). Oxford University Press.

охорони довкілля, біосфери та біорізноманіття як складові біоетичної відповідальності держав[47]. У сфері поводження з тваринами етичним стандартом стали "п'ять свобод" (свобода від голоду і спраги, дискомфорту, болю та хвороб, страху і стресу, свобода природної поведінки), сформульовані у Великій Британії після доповіді Р. Бремблла 1965 р.[48], та сучасна модель "п'яти доменів" Д. Меллора, що оцінює благополуччя тварин через харчування, середовище, здоров'я, поведінку та психічний стан[49]. Біоетичний підхід вимагає, щоб рішення у сфері виробництва продовольства та ветеринарії оцінювалися не тільки за критеріями економічної ефективності та безпечності для людини, а й з погляду добробуту тварин, збереження екосистем і справедливого розподілу ризиків між поколіннями.

Безпечність харчових продуктів є одним із найбільш вимірюваних аспектів зв'язку довкілля та здоров'я. За оцінками ВООЗ, щороку у світі близько 600 млн осіб хворіють унаслідок споживання небезпечної їжі, а 420 тис. з них помирають, причому 40 % тягаря харчових захворювань припадає на дітей віком до п'яти років[50]. Ключовими небезпеками є

[47] UNESCO. (2005). Universal Declaration on Bioethics and Human Rights. https://www.unesco.org/en/legal-affairs/universal-declaration-bioethics-and-human-rights

[48] Farm Animal Welfare Council. (2009). Farm animal welfare in Great Britain: Past, present and future. FAWC. https://www.gov.uk/government/publications/fawc-report-on-farm-animal-welfare-in-great-britain-past-present-and-future

[49] Mellor, D. J. (2016). Updating animal welfare thinking: Moving beyond the "Five Freedoms" towards "A Life Worth Living". Animals, 6(3), 21. https://doi.org/10.3390/ani6030021

[50] World Health Organization. (2015). WHO estimates of the global burden of foodborne diseases: Foodborne disease burden epidemiology reference group 2007–2015. https://www.who.int/publications/i/item/9789241565165

мікробіологічні (сальмонели, кампілобактерії, лістерії, ентерогеморагічна кишкова паличка), хімічні (мікотоксини, пестициди, важкі метали, залишки ветеринарних препаратів) та фізичні чинники, а також стійкість до протимікробних препаратів, що формується внаслідок їх надмірного застосування у тваринництві. За даними глобального дослідження, у 2019 р. бактеріальна антимікробна резистентність безпосередньо спричинила 1,27 млн смертей і була пов'язана з 4,95 млн смертей у світі[51], а огляд Дж. О'Ніла прогнозує до 10 млн смертей щорічно до 2050 р. за відсутності скоординованих дій[52]. Міжнародною основою регулювання безпечності харчових продуктів є Кодекс Аліментаріус – збірник стандартів ФАО/ВООЗ, який Світова організація торгівлі визнає базовим орієнтиром для санітарних і фітосанітарних заходів[53]. Основним інструментом управління ризиками є система аналізу небезпечних чинників і критичних точок контролю (HACCP), закріплена у Загальних принципах гігієни харчових продуктів Кодексу[54], та побудований на ній міжнародний стандарт ISO 22000:2018 "Системи управління

[51] Murray, C. J. L., Ikuta, K. S., Sharara, F., et al. (2022). Global burden of bacterial antimicrobial resistance in 2019: A systematic analysis. The Lancet, 399(10325), 629–655. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)02724-0

[52] O'Neill, J. (2016). Tackling drug-resistant infections globally: Final report and recommendations. The Review on Antimicrobial Resistance. https://amr-review.org

[53] FAO & WHO. (2023). Codex Alimentarius: Understanding Codex (6th ed.). Rome. https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius

[54] FAO & WHO. (2020). General principles of food hygiene (CXC 1-1969, rev. 2020). Codex Alimentarius Commission. https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/codes-of-practice

безпечністю харчових продуктів"[55]. У Європейському Союзі рамковим є Регламент (ЄС) № 178/2002, що встановлює загальні принципи харчового законодавства – аналіз ризику, принцип перестороги, простежуваність "від лану до столу" та відповідальність оператора ринку, а також засновує Європейське агентство з безпечності харчових продуктів (EFSA)[56]. Регламент (ЄС) 2017/625 про офіційний контроль уніфікує державний нагляд у сферах харчових продуктів, кормів, здоров'я та благополуччя тварин і засобів захисту рослин[57], а Регламент (ЄС) 2016/429 ("Закон про здоров'я тварин") визначає принципи профілактики й контролю хвороб тварин, що передаються людині[58]. Стратегія ЄС "Від лану до столу" (2020 р.) як складова Європейського зеленого курсу поставила цілі скорочення використання пестицидів на 50 %, антимікробних препаратів у тваринництві на 50 % та добрив на 20 % до 2030 р.[59].

[55] International Organization for Standardization. (2018). ISO 22000:2018 Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. https://www.iso.org/standard/65464.html

[56] European Parliament and Council. (2002). Regulation (EC) No 178/2002 laying down the general principles and requirements of food law, establishing the European Food Safety Authority and laying down procedures in matters of food safety. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2002/178/oj

[57] European Parliament and Council. (2017). Regulation (EU) 2017/625 on official controls and other official activities performed to ensure the application of food and feed law, rules on animal health and welfare, plant health and plant protection products. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/625/oj

[58] European Parliament and Council. (2016). Regulation (EU) 2016/429 on transmissible animal diseases ("Animal Health Law"). https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/429/oj

[59] European Commission. (2020). A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system (COM(2020) 381 final). https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en

Ветеринарний контроль є сполучною ланкою між здоров'ям тварин, безпечністю продовольства та здоров'ям людини: за оцінками, близько 60 % відомих інфекційних хвороб людини та 75 % нових інфекцій мають зоонозне походження[60]. Всесвітня організація охорони здоров'я тварин (WOAH, до 2022 р. – МЕБ) розробляє Кодекс здоров'я наземних тварин, який визначає стандарти щодо нотифікації хвороб, благополуччя тварин, ветеринарного нагляду та безпечної міжнародної торгівлі[61]. У 2022 р. ВООЗ, ФАО, WOAH та ЮНЕП затвердили спільний План дій "Єдине здоров'я" (2022–2026 рр.), у якому ветеринарні служби визначено рівноправними партнерами систем громадського здоров'я у профілактиці зоонозів, боротьбі з антимікробною резистентністю та забезпеченні безпечності харчових продуктів[62]. Систематизацію міжнародних інструментів наведено в табл. 9.3.1.

Національна законодавча база України у цій сфері значною мірою гармонізована з правом ЄС у межах виконання Угоди про асоціацію. Право на безпечне для життя і здоров'я довкілля закріплено статтею 50 Конституції України[63].

---

[60] Jones, K. E., Patel, N. G., Levy, M. A., et al. (2008). Global trends in emerging infectious diseases. Nature, 451, 990–993. https://doi.org/10.1038/nature06536 ; Taylor, L. H., Latham, S. M., & Woolhouse, M. E. J. (2001). Risk factors for human disease emergence. Philosophical Transactions of the Royal Society B, 356(1411), 983–989.

[61] World Organisation for Animal Health. (2024). Terrestrial Animal Health Code. WOAH. https://www.woah.org/en/what-we-do/standards/codes-and-manuals/terrestrial-code-online-access/

[62] FAO, UNEP, WHO, & WOAH. (2022). One Health Joint Plan of Action (2022–2026): Working together for the health of humans, animals, plants and the environment. Rome. https://doi.org/10.4060/cc2289en

[63] Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

Таблиця 9.3.1

Міжнародні інструменти регулювання екологічних, харчових та ветеринарних аспектів здоров'я

Сфера	Інструменти	Основний зміст
Довкілля і здоров'я	Порядок денний ООН до 2030 року (ЦСР 3); Рекомендації ВООЗ щодо якості повітря (2021); концепція планетарного здоров'я	Скорочення смертності від забруднення, граничні значення забруднювачів, охорона природних систем
Біоетика	Декларація ЮНЕСКО про біоетику (2005); принципи Бічампа–Чілдресса; "п'ять свобод" і "п'ять доменів"	Відповідальність перед майбутніми поколіннями, захист біосфери, благополуччя тварин
Безпечність харчових продуктів	Кодекс Аліментаріус; HACCP; ISO 22000:2018; Регламент (ЄС) 178/2002; Стратегія "Від лану до столу"	Аналіз ризику, простежуваність, відповідальність оператора, скорочення пестицидів і антибіотиків
Ветеринарний контроль	Кодекс здоров'я наземних тварин WOAH; Регламент (ЄС) 2016/429; Регламент (ЄС) 2017/625; План дій "Єдине здоров'я" 2022–2026	Нагляд за хворобами тварин, профілактика зоонозів, офіційний контроль, антимікробна резистентність

Базовим є Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища" від 25.06.1991 № 1264-XII, а Закон України "Про оцінку впливу на довкілля" від 23.05.2017 № 2059-VIII запровадив обов'язкову процедуру оцінки впливу планованої діяльності, зокрема великих тваринницьких комплексів і підприємств харчової промисловості, на довкілля

і здоров'я населення з громадським обговоренням[64]. Закон України "Про систему громадського здоров'я" від 06.09.2022 № 2573-IX визначив принцип "Єдиного здоров'я" засадою державної політики, закріпив функції епідеміологічного нагляду за чинниками довкілля та створив правові основи для міжсекторальної взаємодії систем охорони здоров'я, ветеринарної медицини та охорони довкілля[65].

У сфері харчових продуктів центральним є Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" (у редакції Закону від 22.07.2014 № 1602-VII), який запровадив європейські принципи відповідальності оператора ринку, простежуваності, державної реєстрації потужностей і зробив обов'язковим для всіх операторів ринку застосування процедур, заснованих на принципах HACCP (для малих потужностей – з вересня 2019 р.)[66]. Закон України "Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин" від 18.05.2017 № 2042-VIII визначає ризик-орієнтований підхід до перевірок, повноваження державних інспекторів та ветеринарних інспекторів, порядок відбору зразків і заходи реагування[67].

[64] Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища" від 25.06.1991 № 1264-XII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12 ; Закон України "Про оцінку впливу на довкілля" від 23.05.2017 № 2059-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19

[65] Закон України "Про систему громадського здоров'я" від 06.09.2022 № 2573-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20

[66] Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" від 23.12.1997 № 771/97-ВР (у редакції Закону від 22.07.2014 № 1602-VII). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр

[67] Закон України "Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження,

Ветеринарну сферу регулює Закон України "Про ветеринарну медицину" у новій редакції від 04.02.2021 № 1206-IX (набрав чинності у 2023 р.), що імплементує положення європейського Закону про здоров'я тварин: обов'язкову ідентифікацію тварин, систему раннього виявлення хвороб, ветеринарно-санітарний контроль на потужностях, правила обігу ветеринарних лікарських засобів та обмеження застосування антимікробних препаратів як стимуляторів росту[68]. Закон України "Про захист тварин від жорстокого поводження" від 21.02.2006 № 3447-IV встановлює етичні норми утримання, транспортування та забою тварин[69], а Закон України "Про побічні продукти тваринного походження, не призначені для споживання людиною" від 07.04.2015 № 287-VIII регулює безпечне поводження з відходами тваринництва[70]. Закон України "Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів" від 06.12.2018 № 2639-VIII гарантує споживачам право на достовірне маркування, у тому числі щодо алергенів і поживної цінності[71]. Центральним органом, що здійснює державний контроль у сферах безпечності харчових продуктів, ветеринарної медицини, карантину рослин та санітарного

здоров'я та благополуччя тварин" від 18.05.2017 № 2042-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19

[68] Закон України "Про ветеринарну медицину" від 25.06.1992 № 2498-XII (у редакції Закону від 04.02.2021 № 1206-IX). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-12

[69] Закон України "Про захист тварин від жорстокого поводження" від 21.02.2006 № 3447-IV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3447-15

[70] Закон України "Про побічні продукти тваринного походження, не призначені для споживання людиною" від 07.04.2015 № 287-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287-19

[71] Закон України "Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів" від 06.12.2018 № 2639-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19

законодавства, є Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба). Основні акти систематизовано в табл. 9.3.2.

Таблиця 9.3.2

Законодавча база України у сфері екологічних, харчових та ветеринарних аспектів здоров'я

Нормативно-правовий акт	Ключові вимоги
Конституція України (ст. 49, 50)	Право на охорону здоров'я та на безпечне для життя і здоров'я довкілля, вільний доступ до екологічної інформації
ЗУ "Про охорону навколишнього природного середовища" (1991)	Екологічні нормативи, екологічна експертиза, відповідальність за шкоду довкіллю
ЗУ "Про оцінку впливу на довкілля" (2017)	Обов'язкова ОВД для об'єктів підвищеного ризику, участь громадськості
ЗУ "Про систему громадського здоров'я" (2022)	Принцип "Єдиного здоров'я", епідеміологічний нагляд, міжсекторальна взаємодія
ЗУ "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" (ред. 2014)	Відповідальність оператора ринку, простежуваність, обов'язковість HACCP, реєстрація потужностей
ЗУ "Про ветеринарну медицину" (ред. 2021)	Ідентифікація тварин, контроль хвороб, обігу ветпрепаратів, обмеження антибіотиків
ЗУ "Про захист тварин від жорстокого поводження" (2006)	Етичні норми утримання, транспортування та забою тварин
ЗУ "Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів" (2018)	Достовірне маркування, інформація про алергени та поживну цінність

Повномасштабна війна різко загострила екологічні та біоетичні виміри здоров'я в Україні. За даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, станом на квітень 2026 р. задокументовані збитки довкіллю перевищили 126 млрд євро, з них 26,4 млрд євро – забруднення земель (передусім вибухонебезпечними предметами), 22,7 млрд євро – забруднення атмосферного повітря внаслідок пожеж і руйнування нафтобаз, 2,4 млрд євро – забруднення водних об'єктів, 74,9 млрд євро – знищення флори і фауни.

Руйнування Каховської ГЕС у 2023 р., замінування сільськогосподарських угідь, забруднення ґрунтів важкими металами та залишками боєприпасів створюють довгострокові ризики для безпечності продовольства, вирощеного на постраждалих територіях, і потребують систематичного моніторингу вмісту забруднювачів у сировині. Водночас порушення ветеринарного нагляду на окупованих та прифронтових територіях підвищує ризики поширення африканської чуми свиней, сказу, високопатогенного грипу птиці та інших хвороб тварин, що загрожує як здоров'ю населення, так і експортному потенціалу аграрного сектору. Для агропромислового комплексу України, який експортує продукцію до понад 100 країн і проходить процедуру набуття членства в ЄС, дотримання санітарних, фітосанітарних та ветеринарних вимог є не лише умовою здоров'я споживачів, а й умовою доступу до ринків. Провідні агрохолдинги та переробні підприємства сертифікують системи управління безпечністю за ISO 22000, FSSC 22000, BRCGS та GlobalG.A.P., упроваджують програми відповідального застосування антибіотиків у тваринництві, системи простежуваності та стандарти благополуччя тварин, які дедалі частіше вимагають

міжнародні покупці й фінансові установи в межах ESG-оцінювання.

Управлінський аспект проблеми полягає в тому, що екологічні, харчові та ветеринарні ризики для здоров'я не можуть бути усунені зусиллями лише однієї галузі чи відомства. Сучасна модель управління ними будується на кількох принципах: аналіз ризику як послідовність оцінки, управління та комунікації ризику; принцип перестороги, за яким невизначеність наукових даних не є підставою відкладати захисні заходи; простежуваність продукції на всьому ланцюгу; відповідальність оператора ринку за безпечність продукту; міжсекторальна координація в дусі "Єдиного здоров'я"; прозорість та участь громадськості. Для менеджерів підприємств це означає інтеграцію систем екологічного менеджменту (ISO 14001), управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000/HACCP) та благополуччя тварин у єдину систему сталого управління, включення відповідних показників до нефінансової звітності та навчання персоналу. Особливу роль у підготовці таких управлінців і фахівців відіграють аграрні та ветеринарні університети, які поєднують підготовку лікарів ветеринарної медицини, технологів харчових виробництв, екологів та менеджерів, розвивають лабораторії контролю якості та безпечності продукції і формують у здобувачів освіти біоетичну культуру відповідального ставлення до тварин і довкілля. Прикладом є ЗВО "Подільський державний університет", у структурі якого функціонують факультет ветеринарної медицини і технологій у тваринництві, факультет агротехнологій і природокористування, навчально-науковий інститут харчових технологій, науково-дослідний центр "Поділля" із зооветеринарною клінікою, навчально-дослідним полем і пасікою, НДІ круп'яних культур ім. О. Алексеєвої, що зберігає генофонд культур і працює на продовольчу безпеку, та

лабораторія DAK-GPS з питань біоенергетики та використання агровідходів. Понад 65 % госпдоговірних досліджень університету пов'язані з Цілями сталого розвитку – енергоефективність переробки кормів, утилізація агровідходів, оцінка вуглецевого сліду, біоінновації у тваринництві, а в межах проєкту SUSTED створюються дослідницькі кластери GreenLab та Digital Sustainability Hub і запроваджуються дисципліни "Сталий розвиток: міждисциплінарний вимір" та "Економіка екосистемних послуг". Такий потенціал дозволяє університету бути для громад і агробізнесу Поділля центром експертизи з питань безпечності харчових продуктів, ветеринарного контролю та екологічно відповідального виробництва; докладніше роль університетської спільноти розглянуто в підрозділі 9.4.

Отже, екологічні та біоетичні аспекти здоров'я утворюють єдину систему, у якій стан довкілля, безпечність харчових продуктів і ветеринарний контроль визначають фізичне благополуччя людини та стійкість суспільства. Міжнародна практика демонструє перехід від реагування на окремі інциденти до превентивного, ризик-орієнтованого та міжсекторального управління на засадах "Єдиного здоров'я" і планетарного здоров'я, а українське законодавство останнього десятиліття послідовно імплементує ці підходи. Для майбутніх управлінців розуміння цієї системи є необхідною компетентністю сталого менеджменту: рішення про технології виробництва, постачальників, поводження з тваринами і відходами мають ухвалюватися з урахуванням їхніх довгострокових наслідків для здоров'я людей, тварин та екосистем.

9.4. Роль університетської спільноти у формуванні культури здоров'я, безпечного середовища та інклюзії

Сучасні заклади вищої освіти (ЗВО) у контексті реалізації Порядку денного ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року трансформуються з класичних осередків трансляції знань на повноцінні інституційні агенти соціальних змін та розбудови людського капіталу[72]. Університетська спільнота, що об'єднує здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, адміністративний та допоміжний персонал, виступає унікальним мікрокосмосом суспільства. Саме в цьому середовищі закладаються ціннісні орієнтири майбутніх управлінців та фахівців, формується культура відповідального ставлення до власного здоров'я, створюється безпечний освітній простір та забезпечуються рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу, що безпосередньо інтегрує імперативи ЦСР 3 (Міцне здоров'я і благополуччя), ЦСР 4 (Якісна освіта), ЦСР 5 (Гендерна рівність) та ЦСР 10 (Скорочення нерівності)[73].

Фундаментальною основою діяльності сучасного ЗВО у сфері здоров'язбереження є концепція "Університету, що сприяє здоров'ю" (Health Promoting University), розроблена під

[72] Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. Organization & Environment, 29(2), 156–174. https://doi.org/10.1177/1086026615575176

[73] PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs: PRME global movement report. United Nations Global Compact ; World Health Organization. (2021). Health promoting schools: A platform for population health improvement. WHO.

егідою Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) та закріплена у Міжнародній хартії Окагана (Okanagan Charter)[74]. Цей підхід вимагає переходу від фрагментарних профілактичних заходів до системного впровадження принципу "Здоров'я в усіх університетських політиках" (Health in All Campus Policies)[75]. Формування культури здоров'я охоплює як соматичну і фізичну складові (стимулювання рухової активності, забезпечення якісного та збалансованого харчування на кампусі, моніторинг стану здоров'я), так і психоемоційний добробут (профілактика професійного та академічного вигорання, розвиток навичок стресостійкості та ментальної гігієни)[76].

В умовах сучасних криз, воєнно-політичної турбулентності та безпекових загроз, які переживає Україна, створення безпечного освітнього середовища набуває стратегічного значення. Безпечне середовище ЗВО включає комплекс фізичних, психологічних, інформаційних та екологічних чинників[77]. Фізична безпека передбачає наявність належно облаштованих укриттів, дотримання норм цивільного

[74] International Conference on Health Promoting Universities and Colleges. (2015). Okanagan Charter: An international charter for health promoting universities and colleges. University of British Columbia. https://open.library.ubc.ca/collections/53926/items/1.0132754

[75] International Conference on Health Promoting Universities and Colleges. (2015). Okanagan Charter. University of British Columbia ; World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. WHO.

[76] Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing. American Psychologist, 62(2), 95–108 ; World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. WHO.

[77] World Health Organization. (2022). Mental health and psychosocial support in emergencies. WHO ; World Health Organization Regional Office for Europe. (2016). Urban green spaces and health: A review of evidence. WHO.

захисту та протипожежної безпеки, а також гарантування екологічної чистоти кампусу. Водночас психологічна безпека орієнтована на формування атмосфери нульової толерантності до будь-яких форм насильства, булінгу, мобінгу, дискримінації та сексизму, що відповідає засадам ЦСР 16 (Мир, справедливість та сильні інститути)[78].

Важливим векторним напрямом розвитку університетської спільноти є розбудова безбар'єрного та інклюзивного освітнього середовища[79]. Інклюзія в університеті не обмежується архітектурною доступністю (наявність пандусів, ліфтів, підйомників, спеціально обладнаних санітарних кімнат та мнемосхем для осіб з інвалідністю), а передбачає глибинну трансформацію освітніх методик, запровадження універсального дизайну в навчанні (Universal Design for Learning — UDL) та забезпечення розумного пристосування освітнього процесу під індивідуальні потреби кожного здобувача вищої освіти[80]. Особливої актуальності це набуває в контексті реінтеграції та психосоціальної адаптації ветеранів війни, військовослужбовців та цивільних осіб, які зазнали мінно-вибухових травм чи важких психологічних ушкоджень[81].

[78] PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs. United Nations Global Compact ; Xu, W., & Zhao, X. (2021). Traumatic stress and coping mechanisms in crisis environments. Journal of Traumatic Stress Studies, 34(3), 412–425.

[79] UNESCO International Bureau of Education. (2008). Inclusive education: The way of the future (ED/BIE/CONFINTED 48/3). UNESCO.

[80] UNESCO International Bureau of Education. (2008). Inclusive education: The way of the future. UNESCO ; Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability. Emerald Publishing.

[81] Fink, G. (Ed.). (2016). Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior. Academic Press.

Ключовим інституційним механізмом підтримки благополуччя та інклюзії в університеті є функціонування спеціалізованих структурних підрозділів: Психологічної служби, Центрів інклюзивної освіти, Ветеранських просторів та Центрів сприяння здоровому способу життя[82]. Психологічна служба ЗВО забезпечує надання кваліфікованої первинної психологічної допомоги, проведення індивідуальних та групових консультацій, тренінгів із саморегуляції, а також опрацювання гострих стресових станів та ПТСР. Розвиток систем підтримки за принципом "рівний – рівному" (Peer-to-Peer Support) та студентського менторства дозволяє створити дієві мережі міжособистісної взаємодопомоги всередині студентських груп.

Значний деструктивний вплив на здоров'я та академічну успішність молоді в умовах дистанційного та змішаного навчання має цифровізація освітнього простору та пов'язане з нею когнітивне перевантаження[83]. Університетська спільнота має виступати драйвером впровадження цифрової гігієни та інфомедійної грамотності, запобігаючи явищам "цифрового виснаження", "думскролінгу" та інформаційного стресу[84]. Раціональне поєднання онлайн-технологій із настільними фізичними активностями, збереження живого

[82] Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. European Journal of Psychotraumatology, 5(1), 25338. https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338

[83] Kross, E., Verduyn, P., Demiralp, E., Park, J., Lee, D. S., Lin, N., Shablack, H., Jonides, J., & Ybarra, O. (2013). Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults. PLoS ONE, 8(8), e69841. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0069841

[84] Kross, E., et al. (2013). Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults. PLoS ONE, 8(8), e69841 ; PRME Secretariat. (2020). Management education and the SDGs. United Nations Global Compact.

міжособистісного спілкування та культивування практики "цифрового детоксу" є важливими елементами збереження ментального гомеостазу здобувачів вищої освіти та викладачів.

Формування культури здоров'я та інклюзії тісно пов'язане з перебудовою "прихованого навчального плану" (Hidden Curriculum) закладу вищої освіти — сукупності неофіційних цінностей, корпоративних норм, поведінкових моделей та традицій, що панують в академічному середовищі. Якщо корпоративна культура ЗВО заохочує понаднормове виснаження, нехтує потребами відпочинку чи виявляє формалізм щодо вимог інклюзії, декларативні вибіркові дисципліни не матимуть належного виховного ефекту[85]. Натомість особистий приклад академічного лідерства, повага до людської гідності, емпатія, підтримка студентських ініціатив та відкритість до діалогу створюють дійсно сприятливий освітній клімат[86].

Розбудова здорового та інклюзивного університетського середовища є неможливою без широкої міжсекторальної співпраці та партнерства згідно з ЦСР 17 (Партнерство заради сталого розвитку). Залучення органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, громадських організацій, міжнародних фондів та правозахисних інституцій дозволяє залучати додаткові ресурси, впроваджувати передові світові практики та поширювати досвід ЗВО на рівень місцевих громад. Університет має ставати хабом громадської резильєнтності, надаючи свої освітні, спортивні та психологічні

[85] Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business. Organization & Environment, 29(2), 156–174 ; Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability. Emerald Publishing.

[86] Rendtorff, J. D. (2019). Philosophy of management and sustainability: Rethinking business ethics and social responsibility in sustainable development. Emerald Publishing.

ресурси для оздоровлення та адаптації ширшого кола громадян. Стратегічні напрями розбудови здоров'язбережувального, безпечного та інклюзивного середовища ЗВО узагальнено в табл. 9.4.1.

Таким чином, роль університетської спільноти є вирішальною у вихованні свідомого, патріотичного, фізично та ментально здорового покоління фахівців, здатних розбудовувати стійку, інклюзивну та демократичну державу.

Таблиця 9.4.1

Стратегічні напрями розбудови здоров'язбережувального, безпечного та інклюзивного середовища ЗВО

Компонент середовища	Ключові завдання та інструменти реалізації	Внесок у досягнення ЦСР
Культура здоров'я та благополуччя	Впровадження програм Health Promoting University, функціонування психологічної служби, популяризація спорту, профілактика вигорання	ЦСР 3 (Міцне здоров'я і благополуччя), ЦСР 4 (Якісна освіта)
Фізична та психологічна безпека	Облаштування укриттів, дотримання норм цивільного захисту, політика нульової толерантності до булінгу та дискримінації	ЦСР 11 (Сталий розвиток міст і громад), ЦСР 16 (Мир, справедливість та сильні інститути)
Безбар'єрність та інклюзія	Універсальний дизайн у навчанні (UDL), архітектурна доступність, супровід осіб з інвалідністю та ветеранів	ЦСР 4 (Якісна освіта), ЦСР 10 (Скорочення нерівності)
Академічна співпраця та партнерство	Спільні проєкти з громадськими організаціями, ВООЗ, закладами охорони здоров'я та місцевими громадами	ЦСР 17 (Партнерство заради сталого розвитку)

Системна інтеграція цінностей благополуччя, безпеки та рівних можливостей в усі аспекти діяльності ЗВО забезпечує створення сприятливого освітньо-наукового простору, що слугує взірцем для всього суспільства та є вагомим внеском у досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Критерії оцінювання ефективності відповідних заходів наведено в табл. 9.4.2.

Таблиця 9.4.2

Критерії оцінювання ефективності впровадження культури здоров'я та інклюзії у ЗВО

Напрям оцінювання	Конкретні індикатори та показники	Очікуваний соціальний ефект
Психосоціальний клімат	Рівень задоволеності освітнім середовищем, динаміка звернень до психологічної служби, відсутність випадків булінгу	Зниження рівня тривожності та вигорання, підвищення академічної успішності
Інклюзивність та доступність	Частка безбар'єрних приміщень, кількість адаптованих навчальних курсів (UDL), кількість залучених осіб з інвалідністю	Забезпечення рівного доступу до вищої освіти, реалізація ЦСР 4 та ЦСР 10
Безпековість середовища	Відповідність укриттів стандартам ДСНС, наявність протоколів дій під час НС, рівень відчуття безпеки здобувачами	Захист життя та здоров'я спільноти в умовах надзвичайних ситуацій
Здоровий спосіб життя	Частка здобувачів, залучених до спортивних секцій, якість харчування в їдальнях, наявність зон відпочинку	Зниження захворюваності, формування тривалих здорових звичок у молоді

Підсумовуючи, слід зазначити, що культура здоров'я, безпека та інклюзія у вищій школі є взаємозалежними елементами єдиної стратегії сталого розвитку. Створення умов, за яких кожен член університетської спільноти почувається захищеним, визнаним та цінним, є запорукою розбудови резильєнтного та гармонійного суспільства майбутнього.

Розглядаючи університет як соціальний інститут, важливо підкреслити, що культура здоров'я, безпеки та інклюзії не формується виключно через окремі заходи або інформаційні кампанії. Вона виникає насамперед у повсякденній взаємодії: у тому, як викладач пояснює вимоги, як адміністрація реагує на звернення, чи має здобувач можливість поставити запитання, чи відчуває працівник підтримку з боку колег. Саме такі щоденні практики визначають наскільки офіційно проголошені цінності реально присутні в житті університетської спільноти.

Таким чином, роль університетської спільноти полягає не лише у виконанні окремих функцій, а у спільному формуванні середовища. Культура здоров'я, безпека та інклюзія стають стійкими тоді, коли вони проявляються в управлінських рішеннях, навчальній практиці, цифровій взаємодії та щоденному ставленні людей одне до одного. Саме такий послідовний підхід дозволяє університету бути простором професійного розвитку, соціальної підтримки та відповідального громадянського становлення.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Визначте, які Цілі сталого розвитку найбільш безпосередньо пов'язані з розвитком рекреації, туризму, екологічно чистих територій та відновленням здоров'я населення.
2. Розкрийте значення ЦСР 3 "Міцне здоров'я і благополуччя" для формування сучасної системи рекреаційного відновлення населення.
3. Чому традиційна біомедична модель охорони здоров'я є недостатньою для подолання системних викликів XXI століття та досягнення ЦСР 3 (Міцне здоров'я і благополуччя)?
4. У чому полягає специфіка впливу каскадних криз ("полікризи") на ментальне здоров'я порівняно з поодинокими стресовими подіями?
5. Які ціннісні орієнтири має засвоїти майбутній фахівець для підтримки власного благополуччя та запобігання професійному вигоранню у висококризових галузях?
6. Чому концепцію планетарного здоров'я вважають логічним продовженням підходу "Єдине здоров'я"? Наведіть приклади взаємозв'язку стану екосистем і здоров'я людини у вашому регіоні.
7. Як принципи біоетики (повага до автономії, ненашкодження, благодіяння, справедливість) можуть застосовуватися до рішень у сфері виробництва продовольства та поводження з тваринами?

8. Які екологічні наслідки війни в Україні створюють найбільші довгострокові ризики для безпечності продовольства, і як їх має враховувати агробізнес?

9. Як засади Міжнародної хартії Окагана (Okanagan Charter) підкреслюють зв'язок між здоров'ям кампусу та сталим розвитком суспільства?

10. Проаналізуйте феномен "прихованого навчального плану" (Hidden Curriculum). Як корпоративна культура ЗВО впливає на ментальне здоров'я здобувачів вищої освіти?

Тестові завдання:

1. Який компонент системи відновлення здоров'я безпосередньо пов'язаний зі збереженням якості природного середовища?

а) Економічний
б) Екологічний
в) Фінансовий
г)Адміністративний

2. ЦСР 3 "Міцне здоров'я і благополуччя" передбачає:

а) Забезпечення здорового життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці
б) Виключно розвиток медичної інфраструктури
в) Розвиток лише туристичної галузі
г) Збільшення використання природних ресурсів

3. Як визначає здоров'я Статут Всесвітньої організації охорони здоров'я?

а) Як відсутність хвороб і фізичних вад

б) Як стан повного фізичного, психічного та соціального благополуччя

в) Як здатність до трудової діяльності

г) Як відсутність потреби в медичній допомозі

4. Що визначає Третя Ціль сталого розвитку ООН (ЦСР 3)?

а) Забезпечення якісної та інклюзивної освіти для всіх

б) Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці

в) Захист та відновлення екосистем суші і збереження біорізноманіття

г) Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню

5. Як називається стан психологічного дистресу, викликаний руйнуванням або несприятливими змінами рідного довкілля?

а) Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР)

б) Соластальгія

в) Синдром екологічного вигорання

г) Когнітивний дисонанс

6. Який підхід до забезпечення благополуччя передбачає врахування аспектів здоров'я у всіх сферах державної політики?

а) Біомедична модель охорони здоров'я

б) Принцип "Здоров'я в усіх політиках" (Health in All Policies)

в) Концепція потрійної результативності (Triple Bottom Line)

г) Модель r-стратегії у демографії

7. З якою Ціллю сталого розвитку безпосередньо пов'язана необхідність розвитку цифрової гігієни та інфомедійної грамотності?

а) ЦСР 4 (Якісна освіта)

б) ЦСР 6 (Чиста вода та належні санітарні умови)

в) ЦСР 14 (Збереження морських ресурсів)

г) ЦСР 2 (Подолання голоду, розвиток сільського господарства)

8. Що таке НАССР?

а) Система маркування харчових продуктів

б) Система аналізу небезпечних чинників і критичних точок контролю для управління безпечністю харчових продуктів

в) Міжнародна організація з охорони здоров'я тварин

г) Європейський регламент про офіційний контроль

9. Який Закон України визначив принцип "Єдиного здоров'я" засадою державної політики?

а) ЗУ "Про охорону навколишнього природного середовища"

б) ЗУ "Про ветеринарну медицину"

в) ЗУ "Про систему громадського здоров'я"

г) ЗУ "Про оцінку впливу на довкілля"

10. Яка міжнародна хартія регламентує принципи діяльності "Університету, що сприяє здоров'ю" (Health Promoting University)?

а) Болонська декларація

б) Окаганська хартія (Okanagan Charter)

в) Лісабонська конвенція

г) Віденська декларація

Ситуаційні завдання:

Кейс 1. Розробка комплексної програми ментального благополуччя у ЗВО в умовах тривалої надзвичайної ситуації

В університеті внаслідок тривалого кризового стану (поєднання дистанційного навчання, воєнно-політичної напруги та інформаційного перевантаження) фіксується стрімке зростання рівня емоційного вигорання серед викладачів та спад академічної успішності й мотивації серед здобувачів вищої освіти. Психологічна служба закладу опрацьовує понад 50 звернень на тиждень, пов'язаних із тривожністю, розладами сну та депресивними станами. Керівництво університету прагне розробити системну програму "Здоровий кампус: психологічна та фізична резильєнтність" відповідно до засад ЦСР 3 (Міцне здоров'я і благополуччя) та ЦСР 4 (Якісна освіта).

Завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію та визначте основні чинники, що руйнують ментальне та фізичне благополуччя академічної спільноти.

2. Запропонуйте 4–5 конкретних ініціатив для включення до програми (наприклад, організація кімнат психологічного розвантаження, впровадження майстер-класів із цифрової гігієни, гнучкий графік, створення студентських груп взаємопідтримки).

3. Визначте, які зовнішні партнери (громадські організації, медичні установи, міжнародні фонди) можуть бути залучені для реалізації цієї програми та якими є критерії оцінки її ефективності.

Кейс 2. Подолання професійного вигорання та впровадження здорового робочого середовища на підприємстві

Велика компанія зіткнулася з високою плинністю кадрів (понад 25% на рік) та зростанням кількості днів тимчасової непрацездатності працівників через серцево-судинні захворювання та стресові розлади. Опитування стейкхолдерів показало, що ключовими причинами є нанадмірні понаднормові навантаження, постійні дедлайни, дефіцит фізичної активності ("сидячий" спосіб життя) та відсутність підтримки ментального здоров'я з боку керівництва. HR-директор пропонує запровадити концепцію "Corporate Well-being" (корпоративне благополуччя / добробут співробітників), але фінансовий департамент чинить опір, вважаючи це невиправданими витратами.

Завдання:

1. Оцініть економічні та соціальні ризики збереження існуючого стану справ на підприємстві з позиції ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання).

2. Сформулюйте аргументацію для ради директорів про те, чому інвестиції у благополуччя персоналу (Wellness-програми, підтримка ментального здоров'я) є економічно вигідними у довгостроковій перспективі (підхід Triple Bottom Line).

3. Розробіть покроковий план впровадження елементів здорового довкілля та психологічної підтримки на робочому місці з мінімальними початковими витратами.

Кейс 3. Антибіотики у птахівництві та вимоги міжнародних покупців

Птахівнича компанія "Полтавська птиця" (виробництво курятини, 3 тис. працівників, експорт до країн Близького Сходу

і планований вихід на ринок ЄС) отримала від європейського дистриб'ютора запит щодо політики відповідального застосування антимікробних препаратів, показників благополуччя птиці та екологічного впливу виробництва (викиди аміаку, поводження з послідом, споживання води). Внутрішній аудит показав: антибіотики застосовуються за призначенням ветеринарного лікаря, але облік за групами препаратів не ведеться; система HACCP сертифікована, проте показники благополуччя птиці (щільність посадки, смертність, стан підстилки) не оприлюднюються; частина посліду зберігається просто неба поблизу села, мешканці якого скаржаться на запах і забруднення колодязів. Керівництво побоюється, що нові вимоги збільшать собівартість і знизять конкурентоспроможність.

Завдання:

1. Поясніть, чому антимікробна резистентність є проблемою "Єдиного здоров'я", і як практики тваринництва впливають на здоров'я людей.

2. Розробіть проєкт політики відповідального застосування антимікробних препаратів компанії з урахуванням вимог Закону України "Про ветеринарну медицину" та підходів ЄС (Стратегія "Від лану до столу").

3. Запропонуйте набір показників благополуччя птиці, спираючись на модель "п'яти свобод" або "п'яти доменів", та порядок їх публічного розкриття.

4. Які заходи дозволять усунути екологічний вплив зберігання посліду і виконати вимоги законодавства про побічні продукти тваринного походження та про оцінку впливу на довкілля?

5. Оцініть аргумент керівництва щодо зростання собівартості: які економічні, репутаційні та ринкові вигоди може отримати компанія від упровадження вимог?

6. Складіть план комунікації з місцевою громадою та європейським покупцем на засадах прозорості та комунікації ризику.

Кейс 4. Розбудова безбар'єрного освітнього простору та реінтеграція ветеранів у ЗВО

До університету вступили здобувачі вищої освіти з числа ветеранів війни, які мають важкі фізичні травми (ампутації, порушення опорно-рухового апарату) та прояви посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Під час обстеження кампусу з'ясувалося, що головний корпус лише частково облаштований пандусами, у навчальних аудиторіях відсутні спеціальні меблі та обладнання, а викладацький склад не має досвіду застосування методик Універсального дизайну в навчанні (UDL). Крім того, деякі викладачі висувають стандартні вимоги без урахування медико-психологічних рекомендацій, що спричинює конфліктні ситуації.

Завдання:

1. Проаналізуйте наявні бар'єри (архітектурні, методичні, психологічні) та оцініть ризики порушення принципів ЦСР 4 (Якісна освіта) та ЦСР 10 (Скорочення нерівності).

2. Розробіть комплексний план дій для ректорату щодо створення Ветеранського простору та адаптації освітнього середовища.

3. Запропонуйте програму підвищення кваліфікації для викладачів щодо специфіки взаємодії зі здобувачами, які мають досвід бойових дій та психотравми.

Кейс 5. Протидія академічному вигоранню та булінгу через трансформацію корпоративної культури ЗВО

За результатами анонімного анкетування здобувачів та викладачів одного з факультетів виявлено високий рівень психологічного напруження: 40% здобувачів заявили про відчуття тривожності та прояви дискримінаційного висловлювання з боку окремих працівників, а 50% викладачів зазначили, що перебувають у стані хронічного емоційного вигорання через надмірну звітність та постійну зміну форматів навчання. Психологічна служба пропонує впровадити Кодекс етики та програму "Здоровий факультет", але частина керівництва вважає це додатковим бюрократичним навантаженням.

Завдання:

1. Визначте деструктивні чинники "прихованого навчального плану", які руйнують безпеку та культуру здоров'я на факультеті.
2. Сформулюйте аргументи для Вченої ради про необхідність затвердження Кодексу етики та впровадження політики нульової толерантності до булінгу та мобінгу.
3. Запропонуйте конкретні заходи психосоціальної підтримки для викладацького складу з залученням зовнішніх партнерів.

Розділ 10

ЯКІСНА ОСВІТА. ЦСР4

10.1. Глобальний освітній простір: міжнародне співробітництво, академічна мобільність та партнерство у сфері освіти і науки

Ціль сталого розвитку №4 – Якісна освіта – спрямована на забезпечення всеохопної та справедливої якісної освіти й заохочення можливості навчання протягом життя для всіх. У межах цієї цілі на період до 2030 р. зафіксовано сім завдань, що охоплюють забезпечення:

- ✓ доступ до дошкільного навчання, якісних систем розвитку та догляду;
- ✓ безкоштовної, рівноправної, якісної початкової і середньої освіти;
- ✓ рівного доступу до недорогої та якісної професійно-технічної освіти;
- ✓ збільшення числа осіб з навичками, необхідними для отримання гідної роботи та організації власної підприємницької діяльності;
- ✓ ліквідація гендерної нерівності в освіті;
- ✓ досягнення показникам, за якого всі молоді люди та значна частка дорослого населення вміють читати, писати, рахувати;
- ✓ формування в учнів знань і навичок зі сталого розвитку[1].

Крім цього, ЦСР 4 передбачає реалізацію заходів і забезпечення безпечного середовища для навчання; підтримку навчальних закладів, Що враховують потреби осіб з інвалідністю та гендерні аспекти; надання стипендій молоді і

[1] 17 Цілей сталого розвитку. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/

з менш розвинених країн для навчання у розвинених країнах; сприяння збільшенню кількості кваліфікованих учителів.

ЦСР 4 займає особливе місце серед усіх 17 цілей сталого розвитку. Це пояснюється тим, що власне якісна освіта є самостійною ціллю розвитку, а також цілком правомірно може розглядатись як інструмент досягнення переважної більшості інших цілей. Адже саме якісна освіта для молоді та дорослого населення формує людський капітал країни/регіону, необхідний для подолання бідності (ЦСР 1), генерування та впровадження інновацій (ЦСР 9), зміцнення демократичних інституцій (ЦСР 16) та відповідального ставлення до зовнішнього природного середовища (ЦСР 13, 14, 15). Тож, ЦСР 4 – це не лише про навчання в освітніх установах задля формування навичок читання, рахування та письма, а також професійних компетенцій. Відповідно, актуалізується необхідність вивчення механізмів, що забезпечують досяжність даної цілі. Найбільш важливими серед цих механізмів є міжнародне співробітництво, академічна мобільність та партнерство у сфері освіти і науки – розглянемо їх значення детальніше.

Передусім варто пояснити, чому саме *міжнародний вимір* освіти має таке принципове значення для забезпечення сталого розвитку країн. Жоден заклад вищої освіти, навіть найпотужніший і найбільш визнаний у світі, неспроможний самостійно накопичити всі знання, технології та методики, необхідні для розв’язання сучасних глобальних викликів – кліматичних змін, епідемій, цифрової трансформації, збройних конфліктів тощо. За своєю суттю усі ці виклики носять транскордонний характер, а відповідно, їх вирішення та пошук адекватних відповідей на них потребує налагодження активної та довгострокової взаємодії університетів, дослідників і студентів різних країн. Саме завдяки міжнародному

співробітництву значно розширюються можливості держав для об'єднання ресурсів, обміну результатами наукових досліджень, підготовки високо конкурентоспроможних фахівців, здатних оперативно адаптуватись до мінливих викликів екзогенного середовища – причому як на національному, так і на світовому рівні. У такому контексті можна впевнено констатувати, що у XXI столітті міжнародна співпраця закладів вищої освіти – це не додаткова складова освітнього процесу, а необхідна вимога для створення фундаменту сталого розвитку у країні або регіоні.

У тісному взаємозв'язку із міжнародним співробітництвом у сфері освіти і науки зазвичай розглядається *академічна мобільність*, під якою розуміють можливість здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, викладачів, дослідників навчатися чи реалізовувати наукові проєкти в іноземних університетах. Власне, можна сказати, що академічна мобільність є практичним проявом та результатом міжуніверситетської співпраці на мікрорівні, тобто на рівні окремої людини. Для здобувачів вищої освіти участь у програмах академічної мобільності дозволяє не лише здобути нові знання з обраного профілю, а й ознайомитись із новим освітнім середовищем, новітніми методиками викладання, закордонними науковими школами, а також іншими моделями життя суспільства. Важливо, що це формує «м'які» (soft) компетентності, до яких відносяться міжкультурна комунікація, критичне мислення, адаптивність, комунікабельність, лідерські якості тощо. Варто відмітити, що на сучасному ринку праці окреслені вище компетентності прямо впливають на конкурентоспроможність випускників університетів.

Для викладачів і науковців академічна мобільність розширює можливості працювати у сучасних дослідницьких лабораторіях, міждисциплінарних міжнародних командах,

отримувати доступ до всесвітньо визнаних наукових шкіл і баз даних. Якщо в межах одного університету чи окремої країни це забезпечити може виявитись проблематично, то міжнародна співпраця створює можливості для поєднання ресурсів і потенціалів закладів різних держав та континентів. Окрім цього, успішна участь у програмах академічної мобільності дуже часто призводить до створення довготривалих партнерств та організації спільної роботи над новими міжнародними науково-освітніми проєктами.

Підсумовуючи, варто зазначити, що академічна мобільність, по перше, забезпечує підвищення якості освіти конкретного закладу і, по-друге, сприяє особистісному та професійному розвитку кожного її учасника.

Партнерство у сфері освіти і науки передбачає взаємодію між освітніми установами не на індивідуальному (окремі викладачі, студенти, дослідники, бібліотекари, адміністративний персонал), а на інституційному рівні (університети, інститути, академії тощо). Коли говоримо про партнерство у сфері освіти і науки, то маємо на увазі спільні освітні програми, консорціуми міжнародних науково-освітніх проєктів, асоціації університетів, платформи трансферу знань.

На відміну від академічної мобільності, що зазвичай характеризується разовою мобільністю окремих здобувачів чи співробітників університетів, партнерство передбачає налагодження системних довгострокових відносин між закладами. Ці взаємодії можуть охоплювати спільну розробку та викладання навчальних курсів, обмін методичними матеріалами, взаємне визнання кваліфікацій, спільні проєкти у рамках грантових програм.

Важливо зазначити, що завдяки цим видам партнерства високорейтингові заклади вищої освіти зі світовим визнанням та багаторічним досвідом діляться своїми надбаннями та

сприяють зростанню інших освітніх установ (особливо, у країнах, що розвиваються). Для університетів-лідерів перевагами такої взаємодії є отримання доступу до інформації про нові контексти для апробації власних наукових підходів, а також можливість розширення географії своєї присутності у межах глобального ринку праці (що особливо актуально з огляду на демографічні труднощі у низці розвинених країні світу, які призводять до виникнення труднощів із формуванням студентського контингенту в їх університетах).

Слід також наголосити на особливому значенні міжнародного співробітництва, академічної мобільності й партнерства для країн, які переживають кризові періоди, у тому числі для України в умовах повномасштабної війни. У такі періоди міжнародна взаємодія фокусується навіть не стільки на забезпечення зростання якості освітніх послуг, скільки на підтримці стійкості системи вищої освіти. До прикладу, спільні міжнародні науково-освітні проєкти із зарубіжними університетами допомагають частково компенсувати обмеженість внутрішніх ресурсів, зберегти безперервність освітнього процесу навіть за умов пошкодження чи руйнування освітньої та/або дослідницької інфраструктури, а також вимушеної релокації науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти.

Отже, міжнародне співробітництво, академічна мобільність та партнерство у сфері освіти і науки є дієвими механізмами підвищення якості освіти, що безпосередньо відповідає Цілі сталого розвитку 4. Зазначене забезпечується шляхом трансферу знань та обміну методиками, розширеним доступом до освітніх послуг різних університетів по всьому світу, а також підтримкою життєздатності систем вищої освіти у кризових умовах.

10.2. Дуальна освіта: інтеграція навчання і практики для підготовки конкурентоспроможних фахівців

Дуальна освіта – це навчальний підхід, який поєднує теоретичне навчання в освітніх установах із практичною підготовкою на робочому місці. Основна мета дуальної освіти полягає в наданні студентам якісної освіти, забезпеченні їх необхідними знаннями та навичками для конкретної професії або галузі. Вона спрямована на подолання розриву між теоретичними знаннями та практичним досвідом, пропонуючи студентам можливість здобути практичні навички в реальних робочих умовах. Дуальна освіта передбачає співпрацю між навчальними закладами (професійно-технічними та закладами вищої освіти) і бізнесом (підприємствами, установами, організаціями).

Одне з головних завдань дуальної освіти – це підготовка висококваліфікованих фахівців, які мають не лише академічні знання, але й практичні навички, необхідні для ефективної роботи в обраній галузі. Такий підхід дозволяє здобувачам вищої освіти відразу після завершення навчання в університеті інтегруватися в робочий процес, мінімізуючи період адаптації. Важливе завдання дуальної освіти – підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Завдяки практичній підготовці на реальних робочих місцях студенти отримують досвід, який цінується роботодавцями; загалом це дозволяє їм краще розуміти вимоги сучасного ринку та розвивати навички, які є актуальними та затребуваними сучасними роботодавцями.

Дуальна освіта спрямована на розвиток особистих якостей здобувачів вищої освіти, таких як відповідальність, ініціативність та вміння працювати в команді. Робота в реальному середовищі допомагає студентам навчитися

приймати рішення, вирішувати проблеми та спілкуватися з колегами і клієнтами, що є важливими аспектами професійної діяльності. Виходячи із сутності та основних завдань дуальної освіти, можна виділити такі її складові:

I – *теоретичне навчання*, що передбачає обов'язкове аудиторне навчання, у межах якого студенти здобувають теоретичні знання у вибраній галузі;

II – *практичне навчання*, яке проходить безпосередньо на робочому місці, у рамках якого здобувачі вищої освіти мають змогу застосовувати свої теоретичні знання на реальних прикладах, розвивати технічні навички та отримувати досвід під керівництвом професіоналів. У межах дуальної освіти значна частина навчального процесу відбувається на виробництві, де студенти активно залучаються до вирішення професійних завдань;

III – *партнерство з роботодавцями* – програми дуальної освіти передбачають тісну співпрацю між закладами вищої освіти та підприємствами. Це охоплює спільну розробку навчальних програм, організацію стажувань і виробничої практики, а також менторство та оцінювання здобувачів вищої освіти під час їх навчання безпосередньо на робочих місцях.

Дуальна освіта виконує кілька важливих функцій, спрямованих на покращення підготовки студентів та їх подальшу інтеграцію у професійне середовище:

- *освітньо-практична* – забезпечення здобувачів вищої освіти ґрунтовними теоретичними знаннями та практичними навичками. Студенти отримують можливість застосувати теоретичні концепції на практиці, що допомагає краще зрозуміти й засвоїти матеріал. Ця функція забезпечує зв’язок між академічною підготовкою та реальними виробничими процесами, дозволяючи молоді розвивати професіоналізм та компетентність в обраній галузі;

- *адаптаційна* – означає сприяння поступовому включенню здобувачів вищої освіти у професійне середовище. Під час практики на підприємствах студенти знайомляться з робочою атмосферою, організаційною культурою та вимогами професії. Це допомагає їм краще зрозуміти свої майбутні обов’язки, що значно спрощує процес адаптації до роботи після закінчення навчання. Завдяки цьому випускники закладів вищої освіти можуть швидше та ефективніше інтегруватися у трудовий колектив та виконувати свої професійні обов'язки;
- *профорієнтаційна* – надання молоді можливості визначитися з напрямом своєї майбутньої кар’єри. Через практичну діяльність здобувачі вищої освіти можуть оцінити свої здібності та інтереси, а також отримати реальне уявлення про різні аспекти професії. Це дозволяє їм свідомо обирати свій подальший професійний шлях, зменшуючи ризик невдоволення обраною спеціальністю в майбутньому;
- *інноваційна* – впровадження новітніх технологій та методів роботи в навчальний процес. Співпраця з підприємствами дозволяє закладам вищої освіти постійно бути в курсі сучасних тенденцій у галузі та швидко адаптувати навчальні програми. Це сприяє тому, що випускники дуальної освіти володіють актуальними знаннями та навичками, необхідними для роботи в сучасних умовах;
- *соціальна* – сприяє соціальній інтеграції молоді, формуванню трудових навичок, відповідальності та професійної етики. Здобувачі вищої освіти, які проходять практику на підприємствах, вчаться працювати в колективі, будувати професійні відносини та розвивають вміння спілкування з колегами та керівництвом.

Випускники дуальної освіти часто мають вагому конкурентну перевагу на ринку праці завдяки тому, що вже продемонстрували свою здатність ефективно використовувати знання та навички на робочому місці. Підприємці високо цінують практичний досвід, отриманий через такі програми, оскільки це знижує потребу в додатковому навчанні і дозволяє випускникам з першого дня активно брати участь у виконанні своїх обов'язків. Успіх програм дуальної освіти та їх висока довіра з боку роботодавців також зумовлені тим, що роботодавці активно залучені до розробки навчальних програм і планів, що відповідають актуальним потребам і тенденціям галузі.

Важливою перевагою дуальної форми здобуття професійних компетенцій є також можливість налагодження професійних контактів через спілкування з досвідченими й авторитетними фахівцями в галузі (менторами, інструкторами та роботодавцями). Ці зв'язки, сформовані на етапі професійного становлення, можуть забезпечити довгострокову підтримку, допомогти з працевлаштуванням у майбутньому та відкрити кар'єрні перспективи. Загалом, дуальна освіта не тільки розвиває технічні навички здобувачів вищої освіти, а й сприяє їх особистісному та професійному зростанню, зокрема в комунікаційних навичках, командній роботі, вирішенні проблем, адаптації, відповідальності, трудовій етиці та самодисципліні.

Варто підкреслити, що дуальна освіта приносить синергетичні ефекти та переваги не лише для системи вищої освіти, але й для бізнесу. По-перше, залучення підприємств до програм дуальної освіти дозволяє їм відбирати найбільш талановитих і перспективних молодих фахівців ще на ранніх етапах їх навчання. Роботодавці мають можливість оцінити успішність студентів, їх трудову етику та відповідність культурі

компанії. Такий проактивний підхід до залучення талантів допомагає зменшити витрати на підбір персоналу та скоротити час, необхідний для пошуку кваліфікованих кандидатів. Крім того, це дозволяє підприємствам формувати лояльну і мотивовану робочу силу.

Представники підприємств активно беруть участь у формуванні навчальних програм, що дозволяє включати в них важливі бізнес-компоненти, посилювати фокус на конкретних компетенціях та орієнтуватися на вирішення актуальних для бізнесу проблем і задоволення специфічних потреб підприємницького сектору та ринку праці. Програми дуальної освіти можна налаштувати відповідно до потреб підприємств, галузевих вимог, нових технологій і передової практики, а також адаптувати до конкретних робочих процесів, інструментів та стандартів, що сприяє легшій інтеграції нових працівників в організацію. Після завершення програм дуальної освіти студенти володіють необхідними для бізнесу навичками і компетенціями, адаптовані до робочого середовища.

Студенти, які навчаються за програмами дуальної освіти, часто ознайомлюються з останніми академічними дослідженнями, галузевими тенденціями та технологічними досягненнями. Запрошення таких спеціалістів на підприємство приносить нові ідеї, креативність та готовність пропонувати нові рішення для існуючих практик і проблем. Роботодавці виграють від припливу талановитих людей з інноваційним мисленням, які можуть сприяти постійному вдосконаленню та допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними в сучасному мінливому бізнес-середовищі. Співпраця із закладами вищої освіти дозволяє підприємствам прогнозувати свої потреби в кадрах на довгострокову перспективу, виявляти потенційні навички, що потребують розвитку, і розробляти стратегії для їх усунення.

Крім того, активна участь підприємств у програмах дуальної освіти сприяє покращенню їх репутації та корпоративної соціальної відповідальності. Підтримуючи навчання та професійний розвиток студентів, підприємства демонструють свою готовність інвестувати в майбутню робочу силу та місцеву громаду. Така участь може позитивно вплинути на імідж компанії та допомогти налагодити позитивні стосунки зі стейкхолдерами.

10.3. Навчання впродовж життя: як організувати власний освітній досвід та керувати знаннями

Сучасний етап розвитку інформаційного суспільства характеризується високою динамікою технологічних змін, швидким оновленням знань, цифровою трансформацією професійної діяльності та глобалізацією освітнього простору. За таких умов освіта перестає бути окремим етапом життя людини і трансформується у безперервний процес оновлення компетентностей, що супроводжує її професійний та особистісний розвиток. У цьому контексті особливого значення набуває навчання впродовж життя, концепція якого передбачає переорієнтацію з вузько компетентнісного підходу, який зосереджується на управління знаннями, на антропоцентричність, як оновлення компетентностей, відкриття нових можливостей та горизонтів щодо організації освітнього досвіду та зміну принципів управління знаннями.

Як зазначено у Директиві Європейського Парламенту і Ради навчання впродовж життя поєднує в собі «усю загальну освіту, професійно-технічну освіту й підготовку, неформальну освіту та інформальне навчання протягом усього життя, що

сприяє підвищенню рівня знань, навичок та компетентностей, які можуть охоплювати знання норм професійної етики»[2]. В Україні термін «навчання впродовж життя» на законодавчому рівні отримав активний розвиток лише з 2022 року в контексті освіти дорослих у проєкті Закону України «Про освіту дорослих»[3], який прийнято за основу у 2023 році[4] та нині знаходиться на етапі підготовки до другого читання. Даним Законом визначено «права дорослої особи на безперервне навчання впродовж життя для задоволення її особистісних потреб з урахуванням пріоритетів суспільного розвитку та запитів економіки»[5]. При цьому формування і розвиток культури навчання впродовж життя є одним з завдань державної політики та стратегічним завданням для досягнення цілей сталого розвитку держави[6].

Такий підхід особливо актуалізується в контексті прагнення України до повноцінного членства в Європейському Союзі та відкриття третього кластера переговорного процесу «Конкурентоспроможність та інклюзивне зростання» (Competitiveness & inclusive growth), де одними з напрямів визначено освіту і культуру, науку і дослідження, соціальну політику і зайнятість, що підсилює розвиток навчання впродовж життя не просто в напрямі саморозвитку, а

---

[2] Директива Європейського Парламенту і Ради 2005/36/ЄС від 7 вересня 2005 року про визнання професійних кваліфікацій. Редакція від 24.04.2020 № 984_013-05. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_013-05#Text

[3] Проєкт Закону України «Про освіту дорослих» від 10.02.2022 № 7039. https://ips.ligazakon.net/document/JI06948A?an=2

[4] Про прийняття за основу проєкту Закону України про освіту дорослих, Постанова Верховної Ради України від 12.01.2023 № 2874-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2874-20#Text

[5] Проєкт Закону України «Про освіту дорослих» від 10.02.2022 № 7039. https://ips.ligazakon.net/document/JI06948A?an=2

[6] Там само

самореалізації як вміння вибудовувати власну кар'єрну траєкторію та сприяти підвищенню працевлаштування.

У червні 2026 р. була підписана Резолюція Ради щодо другого циклу стратегічних рамок європейського співробітництва в освіті та навчанні до Європейського освітнього простору (2026-2030)[7], де «забезпечення можливості навчання та мобільності впродовж життя для всіх» визначено одним з шести стратегічних пріоритетів. В цьому контексті у Резолюції наголошується на пріоритетному значенні навчання впродовж життя, «оскільки воно допомагає людям розвивати стійкість і бути готовими до екологічних і соціальних змін, що продовжуються». Особлива увага звертається на розвиток «зелених» і цифрових навичок, що «забезпечує адаптацію людей до нових та виникаючих вимог ринку праці, тим самим сприяючи більш стійким способам життя та роботи», оскільки сучасні умови вимагають максимальної гнучкості щодо керування власними знаннями на конкурентному ринку професійної орієнтації.

Крім того, глобальні виклики та потрясіння, зокрема, COVID-19, повномасштабна війна в Україні, що зумовили трансформацію системи навчання та зайнятості, появу нових професійних вимог і навичок, також актуалізують питання навчання впродовж життя, зокрема, щодо формування власної кар'єрної траєкторії, яка уже не буде обмежуватися формальними освітніми підходами, а зможе поєднати запити економічної затребуваності, потреби соціалізації, безпекову складову в рамках підходу «сучасна освіта – професійний розвиток – освітній досвід – управління знаннями – професійна

[7] Council Resolution on the second cycle of the strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area (2026-2030). ST/11196/2026/INIT. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AC_202603720&utm

адаптивність». Йдеться не лише про здобуття нової кваліфікації, а про комплексний процес освітньої адаптації до змінених умов життя, відновлення професійної активності та формування сучасної життєвої перспективи. У цьому контексті навчання впродовж життя виступає інструментом забезпечення індивідуальної адаптивності та соціальної стійкості, який зорієнтований на використання власного освітнього досвіду як ресурсу подальшого розвитку.

Відтак, можемо говорити про об'єктивне взаємодоповнююче поєднання організації власного освітнього досвіду та управління знаннями, що фактично формує систему навчання впродовж життя як цикл самокерованого розвитку. Фактично, мова йде про систематичний процес розвитку особистісних та професійних компетентностей, забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку праці, у тому числі, з урахуванням можливостей міжнародної співпраці, з метою підвищення мобільності та конкурентоспроможності задля задоволення власних потреб у саморозвитку та самореалізації. При цьому відповідні компетентності набувають характеру гнучкої адаптивності, що дозволяє максимально пристосовуватися до потреб та реалізувати свої інтелектуальні, професійні та в цілому соціальні права (табл. 10.3.1).

Питання створення індивідуальної системи управління знаннями та організації власного освітнього досвіду потребує урахування певної логіки та системного мислення, що обумовлюють цілісний підхід до вирішення проблем на основі зосередження на загальній картині світу, відводячи її компонентам другорядне значення. Такий підхід забезпечує подолання ізоляціонізму, притаманного подекуди процесу навчання впродовж життя, а також дає можливість вироблення принципових установлень для формування органічних зв'язків

між знаннями[8]: отримання швидких знань; накопичення та систематизація швидких знань, їх конституювання; єднання швидких та постійних знань.

Таблиця 10.3.1

Розвиток адаптивних компетентностей в контексті організації власного освітнього простору

Зміст потреби	Адаптивні компетентності
• визначення особистих, професійних, соціальних потреб, постановка нових освітніх цілей	здатність до пошуку та засвоєння нових знань, організації навчання на основі досвіду, зокрема через ефективне керування ресурсами та інформаційними потоками, та проведення рефлексії
• вибір додаткової особистісно орієнтованої освіти, виду освіти, надавачів послуг тощо	
• розвиток універсальних навичок та міждисциплінарних компетентностей	
• вироблення індивідуального підходу до освітньої траєкторії, оцінювання якості знань	
• розвиток загальних і професійних кометентностей, підвищення ефективності професійної затребуваності	вміння адаптуватись до технологічного розвитку, вибудовувати власну кар'єрну траєкторію та сприяти підвищенню працевлаштування
• розвиток цифрової грамотності та цифрових компетентностей	
• адаптивність до змінних умов праці	
• прагнення європейської конкурентоспроможності	здатність до інтеграції у світовий освітній простір, розширення міжнародних зв'язків та співробітництво з іноземними партнерами у сфері освіти і науки
• розвиток в рамках міжнародних проєктів	
• формування інноваційної освітньої траєкторії	

[8] Луман Н. (2011). *Поняття цілі і системна раціональність: щодо функції цілей у соціальних системах.* Дух і літера.

Результатом вироблення такого підходу до управління знаннями та організації власного освітнього досвіду стає підвищена адаптивна здатність орієнтуватись в сучасному інформаційному просторі, побудова органічної системи забезпечення власних потреб, гнучкість розумової діяльності у контексті розширюваних зв'язків тощо. Інакше кажучи, ефективність навчання протягом життя визначається не лише доступністю освітніх ресурсів, а насамперед здатністю до самостійної організації власного освітнього процесу, критичної роботи з інформацією, накопичення та використання отриманого освітнього досвіду. Фактично, навчання протягом життя дозволяє інтегрувати компетентності в керований процес саморозвитку особистості на основі концептуалізації розуміння навчання як безперервного циклу управління знаннями та організації власного освітнього досвіду, в якому пошук знань, їх критичне осмислення, практичне застосування, рефлексія та оновлення компетентностей утворюють взаємозалежну систему, що є принципово важливим, адже в сучасних умовах здатність до самокерованого навчання доцільно розглядати як інтегральну компетентність, що поєднує управління знаннями, професійну адаптивність та освітню взаємодію.

10.4. Компетентності в умовах технологічних змін: адаптивність, цифрова готовність та побудова професійної траєкторії

Сучасне суспільство характеризується активним розвитком цифрових технологій, що вимагає постійного підвищення кваліфікації для вирішення проблем, пов'язаних з цифровими трансформаціями. Технологія може створювати

безмежні можливості, суттєво покращувати повсякденне життя людей та підвищувати ефективність їхньої роботи. Або ж вона може створювати бар'єри та обмежувати шанси громадян на досягнення особистого та професійного успіху. Брак знань та навичок щодо ефективного застосування цифрових технологій призводить до «цифрового розриву» – між поколіннями, соціальними чи гендерними групами, а в деяких випадках навіть між учнями та вчителями або між дітьми та батьками, що може призвести до соціальної чи професійної ізоляції[9]. Подолання технологічних викликів вимагає розвитку критично важливих компетентностей, таких як грамотність у сфері штучного інтелекту та даних, обізнаність у кібербезпеці та адаптивне вирішення проблем. Ці компетентності у свою чергу обумовлюють розвиток безперервного навчання, що поєднує активне навчання, адаптивність і гнучкість мислення, інноваційність. Звідси виникає тенденція, за якою протягом останнього десятиліття цифрові технології займають дедалі більше місця в навчальних планах і програмах, зорієнтованих на задоволення освітніх потреб у цифрову епоху. Завдяки цьому цифрові компетентності стають дедалі складнішим поняттям, з ключовим акцентом у новітніх навчальних програмах і є невід'ємною від освіти 21 століття, формуючи сучасні освітні стратегії та створюючи міцний зв'язок з теоретичними позиціями, що формують сучасні концепції цифрової компетентності[10]. Внаслідок цього навчання

[9] Ebert, Ch., Hemel, U. (2023). Technology Trends 2023: The Competence Challenge. *IEEE Software*, *40*, 20-28. https://doi.org/10.1109/MS.2023.3242179

[10] Erstad, O., Kjällander, S., Järvelä, S. (2021). Facing the challenges of 'digital competence' a Nordic agenda for curriculum development for the 21st century. *Nordic Journal of Digital Literacy*, (16(2)), 77-87. https://doi.org/10.18261/issn.1891-943x-2021-02-04.

протягом життя та цифрові компетентності стають все більш помітними в освітній політиці.

Цифрові компетентності стимулюють сучасне професійне зростання, формуючи індивідуальні шляхи навчання через ключові галузі, такі як грамотність даних, цифрова комунікація та вирішення проблем. Вони допомагають працівникам адаптуватися до змін на ринку праці та будувати успішну, довгострокову кар'єру, впливаючи на розвиток нової освітньої парадигми, зокрема навчання впродовж життя. Отже, цифрові компетентності є фактором успіху в сучасному світі. Їх потрібно постійно оновлювати, щоб слідувати за швидким розвитком цифрових технологій, а також економічними, соціальними та політичними змінами, підвищуючи власну адаптивність до цих змін. Цифрові компетентності є одними з восьми ключових компетентностей цілей навчання протягом усього життя для європейських громадян, поряд з такими критичними компетентностями, як підприємницька грамотність, багатомовна компетентність, математична компетентність та компетентність в науці, технологіях та інженерії, особистісна, соціальна та навчальна компетентності, громадянська компетентність, підприємницька компетентність, а також культурна обізнаність та компетентність самовираження.

Для України цей процес є наразі доволі складним, що спонукає звернутись до європейського досвіду, де було розроблено та впроваджено Європейську рамку цифрової компетентності (DigComp)[11]. Європейська рамка цифрової компетентності була розроблена експертами як довідковий інструмент для вчителів та розробників навчальних програм, а

[11] Digital Competence Framework (DigComp). (n.d.). European Commission. Joint Research Center. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-digcomp_en.

також для самостійного навчання. Ураховуючи загальний попит на рамки та інструменти компетентностей, Європейська Комісія запустила нові рамки, що підтримують ключову компетентність підприємництва (EntreComp), а нещодавно – рамки компетентностей для особистісної, соціальної та навчальної ключової компетентності (LifEComp), а також GreenComp – довідкову рамку для компетентностей сталого розвитку. Такий підхід має на меті підвищення адаптивності системи освіти.

Адаптивність у безперервній освіті означає здатність навчальних систем і людей змінюватися, розвиватися та адаптуватися до нових потреб з часом. Вона спирається на три основні складові: персоналізацію, гнучкість та постійну саморефлексіюще є невід'ємним від сучасних динамічних процесів технологічного розвитку, в яких людина потребує постійного оновлення, вдосконалення та набуття нових компетентностей. Фактично йдеться про розвиток цифрової освіти, як визначеного пріоритету, в якій адаптивність окреслюється використанням технологій для зміни навчального змісту, темпу та підтримки в режимі реального часу на основі унікальних потреб кожної людини, у тому числі й потреб професійного зростання. Ключові компоненти адаптивності у такій ситуації включають інтелектуальні алгоритми, автоматизований зворотний зв'язок та персоналізовані шляхи набуття компетентностей, створюючи надійну платформу для вироблення стратегічних рішень у сфері освіти у напрямі реалізації принципів інклюзивності та ефективності в умовах активних технологічних трансформацій (табл. 10.4.1). Йдеться, перш за все, про розширені можливості вироблення інноваційних рішень і освітніх стратегій для інклюзивної цифрової освіти на основі комплексного міждисциплінарного підходу, який поєднує технологічний прогрес, професійний розвиток та узгоджену державну політику.

Таблиця 10.4.1

Порівняння адаптивних та не-адаптивних технологій освіти[12]

Аспект	Адаптивні технології навчання	Не-адаптивні технології навчання
Персоналізація	Адаптовано до потреб, темпу та стилю кожної особи	Універсальний підхід, однаковий для всіх
Подання контенту	Коригує контент залежно від прогресу та успішності	Подання статичного контенту – однакове для всіх
Зворотній зв'язок	Негайний, конкретний та цілеспрямований зворотний зв'язок або коригувальний контент і практика для кожного	Загальний зворотний зв'язок
Темп навчання	Коригує темп залежно від розуміння та володіння матеріалом	Фіксований темп встановлюється навчальною програмою
Залученість	Підтримує зацікавленість за допомогою інтерактивного, динамічного контенту	Спирається на традиційні методи
Відстеження прогресу	Контролює індивідуальний прогрес та відповідно адаптується	Прогрес відстежується на рівні всього контингенту
Гнучкість	Враховує різні стилі та вподобання навчання	Менш адаптується до різноманітних потреб та стилів навчання
Ефективність часу	Зосереджений на індивідуальних потребах та результатах навчання	Не зосереджений на індивідуальних потребах та результатах навчання

Водночас не втрачають актуальності і адаптивні технології та персоналізоване навчання, що безпосередньо відображає

[12] Agarwal, A. (2023). *Adaptive Learning Technology: Guiding Us Why One-Size-Fits-All No Longer Works*. https://www.idreameducation.org/adaptive-learning-technology-for-schools

специфіку практичного змісту парадигми навчання впродовж життя. В останньому випадку найбільше привертає увагу розвиток штучного інтелекту, на базі якого відкриваються нові можливості адаптувати зміст, темп та методи навчання до індивідуальних потреб кожної людини, а також оптимізації освітніх результатів. Це є важливим з огляду на різний рівень навчання; наявні відмінності, що суттєво детерміновані часовими параметрами, як правило академічного досвіду; нестабільної якості викладання; обмеженого доступу до навчальних ресурсів та особистих труднощів під час навчання, мало торкаючись набутого індивідуального досвіду отримання знань і практичної діяльності тощо. З часом такі фактори сприяють прогалинам у навчанні, поширюючись на весь навчальний процес, уповільнюючи прогрес та знижуючи впевненість особистості у власних можливостях щодо навчання[13]. На усунення цієї прогалини шляхом переорієнтації уваги на персоналізоване індивідуальне навчання й спрямовуються адаптивні системи освіти та адаптивні навчальні технології.

Адаптивність отримує у контексті навчання впродовж життя конкретні переваги, які характеризуються виробленням здатності до адаптивного навчання, за яким особистість реалізує власну стратегію управління знаннями та організації освітнього досвіду, а також високим ступенем динамічності реагування на зміни у навчанні, диференціації освітніх завдань та персоналізації зворотного зв'язку. Останнє стає одним з основних пріоритетів побудови професійної траєкторії та оволодіння необхідними компетентностями.

[13] Thomas, A. (2025). AI-Driven Personalized Learning Systems: Transforming Education Through Adaptive Intelligence. *Zenodo*. https://doi.org/10.5281/zenodo.15714055.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Чому, на Вашу думку, у XXI столітті міжнародну співпрацю закладів вищої освіти доцільно розглядати не як додаткову складову освітнього процесу, а як необхідну умову сталого розвитку країни або регіону?
2. Чому ЦСР 4 вважається не лише самостійною ціллю, а й інструментом досягнення інших цілей сталого розвитку? Наведіть приклади взаємозв'язку якісної освіти з двома-трьома іншими ЦСР.
3. У чому полягають спільні риси та принципові відмінності між академічною мобільністю та інституційним партнерством у сфері освіти і науки? Яким чином вони взаємодоповнюють одне одного?
4. Які бар'єри, на Вашу думку, найчастіше ускладнюють участь студентів у програмах академічної мобільності? Яким чином університет може їх подолати?
5. Які переваги та ризики дуальної освіти існують для здобувачів вищої освіти, закладів вищої освіти та підприємств? Як забезпечити баланс інтересів усіх учасників цього партнерства?
6. Чим навчання протягом життя відрізняється від формальної освіти, здобутої в закладі вищої освіти?
7. Яким чином неформальна освіта та інформальне навчання можуть впливати на побудову кар’єрної траєкторії?
8. Яку роль у навчанні впродовж життя відіграє саморефлексія? Як вона допомагає поєднувати пошук знань, їх

критичне осмислення та практичне застосування в єдиний цикл розвитку?

9. У чому полягає сутність «цифрового розриву» та які соціальні й професійні наслідки він може мати? Які заходи, на Вашу думку, можуть сприяти його подоланню в Україні?

10. Які переваги й ризики використання технологій штучного інтелекту для персоналізації навчання? Чи можуть адаптивні технології навчання повністю замінити традиційні підходи, і за яких умов вони сприятимуть досягненню ЦСР 4?

Ситуаційне завдання:

Олена – студентка четвертого курсу спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування». Третій місяць вона проходить практику в місцевому банку в межах дуальної освіти. Банк почав використовувати інструменти штучного інтелекту для аналізу даних клієнтів, однак Олена не має відповідних навичок, оскільки в її навчальній програмі такого курсу немає. Керівник практики радить їй самостійно пройти онлайн-курс з аналізу даних. Водночас викладач пропонує подати заявку на семестр академічної мобільності в університет-партнер, де цей курс викладають. Але тоді практику в банку доведеться перервати.

Завдання:

1. Які можливості та ризики має кожен варіант: самостійне навчання чи академічна мобільність?

2. Які компетентності Олені потрібно розвивати насамперед, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку праці в умовах цифрових змін? Які з них можна здобути в межах формальної освіти, а які за допомогою неформальної освіти та інформального навчання?

3. Що, на Вашу думку, потрібно зробити університету, щоб здобувачі вищої освіти не стикалися з такою проблемою?

4. Які переваги отримує банк від участі в дуальній освіті, зокрема від можливості відібрати перспективних студентів ще на етапі навчання? Чи має банк, на Вашу думку, брати на себе відповідальність за підвищення цифрових навичок практиканта?

Розділ 11

ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ. ЦСР8

11.1. Гідна праця як стратегічний пріоритет сталого розвитку

Сучасна модель сталого розвитку передбачає розгляд праці не лише як економічного ресурсу, а як одного з ключових чинників забезпечення соціальної стабільності, людського розвитку та довгострокової конкурентоспроможності економіки. Саме тому концепція гідної праці (Decent Work) посідає центральне місце у системі Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй, зокрема у ЦСР 8 "Гідна праця та економічне зростання", яка передбачає сприяння інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній та продуктивній зайнятості й забезпеченню гідної праці для всіх.

У межах сталого менеджменту гідна праця розглядається як комплексна управлінська категорія, що поєднує економічні, соціальні та інституційні компоненти: створення продуктивних робочих місць, забезпечення справедливих умов зайнятості, захист трудових прав, розвиток професійних компетентностей працівників, соціальний діалог та формування безпечного виробничого середовища. Такий підхід відповідає базовим принципам сталого менеджменту, відповідно до яких соціальна відповідальність організації передбачає дотримання прав працівників, розвиток людського капіталу та забезпечення безпечних умов праці.

Концепцію гідної праці (decent work) [1] офіційно представив генеральний директор Міжнародної організації праці (МОП) Хуан Сомавія у червні 1999 року на 87-й сесії Міжнародної конференції праці. МОП надає підтримку у формі

[1] МОП (1999). Звіт Генерального директора: Гідна праця. Міжнародна конференція праці, 87-ма сесія, Женева. URL: https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605(1999-87).pdf

комплексних програм гідної праці, розроблених на рівні країн разом із тристоронніми членами МОП. Ці програми встановлюють пріоритети та цілі в рамках національних рамок розвитку та спрямовані на подолання основних недоліків у сфері гідної праці за допомогою ефективних програм, які відповідають кожній із чотирьох стратегічних цілей МОП: просувати та впроваджувати стандарти, основоположні принципи та права на робочому місці; розширити можливості для чоловіків і жінок отримати гідну роботу та заробітну плату; розширити сферу застосування та підвищити ефективність соціального захисту для всіх; зміцнити трипартизм та соціальний діалог[2].

У контексті сталого розвитку принциповим є перехід від кількісної оцінки зайнятості до оцінки її якості. Наявність робочого місця сама по собі не гарантує економічної безпеки працівника або суспільного добробуту. Важливими характеристиками стають рівень оплати праці, стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку, захищеність від дискримінації, доступ до соціального страхування та безпечні умови виконання трудових функцій.

На глобальному рівні забезпечення гідної праці визначено одним із ключових механізмів реалізації Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року[3]. У структурі ЦСР 8 відповідно до Резолюції, прийнятої Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року, передбачено такі завдання:

“Ціль 8. Сприяння безперервному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх

[2] МОП (2026) Історія МОП: МОП у глобалізованому світі (1990-2008). URL: https://libguides.ilo.org/c.php?g=657806&p=4649136

[3] ООН (2015). Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf

8.1 Підтримувати економічне зростання на душу населення відповідно до національних умов і, зокрема, зростання валового внутрішнього продукту не менш ніж на 7 відсотків на рік у найменш розвинених країнах.

8.2 Домогтися підвищення продуктивності в економіці шляхом диверсифікації, технічної модернізації та інноваційної діяльності, зокрема приділяючи особливу увагу секторам з високою доданою вартістю і працемістким секторам.

8.3 Просувати проведення орієнтованої на розвиток політики, яка сприяє продуктивній діяльності, створенню гідних робочих місць, підприємництву, творчості й інноваційній діяльності, та заохочувати офіційне визнання і розвиток мікро-, малих і середніх підприємств, зокрема шляхом надання їм доступу до фінансових послуг.

8.4 До 2030 року включно поступово підвищувати глобальну ефективність використання ресурсів у сферах споживання і виробництва та прагнути, щоб економічне зростання не досягалося за рахунок погіршення стану навколишнього середовища, як передбачено у Десятирічній програмі дій з переходу до використання раціональних моделей споживання та виробництва, де провідну роль матимуть розвинені країни.

8.5 До 2030 року забезпечити повну та продуктивну зайнятість і гідну працю для всіх жінок і чоловіків, зокрема молодих людей та осіб з інвалідністю, а також рівну оплату за рівноцінну працю.

8.6 До 2020 року суттєво скоротити частку молоді, яка не працює, не вчиться і не набуває професійних навичок.

8.7 Вжити термінових та ефективних заходів для того, щоб викорінити примусову працю, покінчити з сучасним рабством і торгівлею людьми та забезпечити заборону й ліквідацію найгірших форм дитячої праці, включаючи вербування та використання дітей-солдатів, а до 2025 року покінчити з дитячою працею у всіх її формах.

8.8 Захищати трудові права і сприяти забезпеченню надійних і безпечних умов праці для всіх трудящих, включаючи трудящих-мігрантів, особливо жінок-мігрантів, та осіб, які не мають стабільної зайнятості.

8.9 До 2030 року розробити та реалізувати політику сприяння розвитку сталого туризму, який забезпечує створення робочих місць і сприяє розвиткові місцевої культури та виробництву місцевої продукції.

8.10 Зміцнювати спроможність національних фінансових установ заохочувати і розширювати доступ до банківських, страхових і фінансових послуг для всіх.

8.a Збільшити підтримку країн, що розвиваються, особливо найменш розвинених країн, у тому числі в рамках ініціативи «Допомога у торгівлі», зокрема через розширену комплексну рамкову програму для надання технічної допомоги в галузі торгівлі найменш розвиненим країнам.

8.b До 2020 року розробити та запровадити глобальну стратегію забезпечення зайнятості молоді та імплементувати Глобальний пакт про робочі місця Міжнародної організації праці"[4]

Завдання та індикатори досягнення Цілей сталого розвитку в Україні на період до 2030 р. визначені з урахуванням воєнного стану і відтермінування досягнення показників до припинення чи скасування воєнного стану (табл. 11.1.1)[5].

Таблиця 11.1.1

ЦІЛЬ 8. Гідна праця та економічне зростання

Завдання	Індикатор	Цільове значення
Завдання 1. Забезпечення модернізації виробництв, підвищення експортного потенціалу, виведення на зовнішній ринок продукції з високою часткою доданої вартості	1) частка валового нагромадження основного капіталу у валовому внутрішньому продукті, відсотків	22
	2) частка експорту товарів з використанням у виробництві технологій високого та середньовисокого рівня в загальному обсязі експорту товарів (груп 28—38, 39—40, 84—85, 86—89, 90, 91 (крім товарної позиції 9113) згідно з УКТЗЕД), відсотків	19
	3) місце України у рейтингу за Глобальним інноваційним індексом	40
	4) індекс продуктивності праці, відсотків	105,8

[4]ООН (2015). Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf

[5]Завдання та індикатори досягнення Цілей сталого розвитку в Україні на період до 2030 року (2024). URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/bookmtd-goalsalbum110pagesok-3.pdf

Продовження Таблиці 11.1.1

Завдання 2. Підвищення рівня зайнятості населення	1) рівень зайнятості населення віком 15—70 років, відсотків	53
	2) рівень безробіття населення віком 15—70 років (за методологією МОП), відсотків	8
	3) частка безробітних віком 15—70 років, які шукали роботу 12 місяців і більше, у загальній кількості безробітних, відсотків	19
	4) частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній кількості населення відповідного віку, відсотків	15,5
Завдання 3. Сприяння створенню належних, безпечних умов праці для працюючого населення	1) кількість осіб, що постраждали внаслідок нещасних випадків на роботі (без урахування нещасних випадків, що сталися внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України), на 100 000 працюючих осіб	24
	2) частка працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, у загальній кількості штатних працівників, відсотків	12
Завдання 4. Створення інституційних та фінансових можливостей для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення	1) частка зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва, у загальній кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, відсотків	85
	2) частка доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів середнього та малого підприємництва у загальній доданій вартості за витратами виробництва суб'єктів господарювання, відсотків	80

Координатор реалізації завдань за ЦСР8 є Мінекономіки, співвиконавці: МОН, Мінфін, Мінстратегпром, Мінсоцполітики, Мінагрополітики, Мінінфраструктури, Держпраці, інші центральні органи виконавчої влади, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини.

Для України питання гідної праці набуло особливої актуальності внаслідок поєднання декількох масштабних трансформаційних процесів: структурної перебудови економіки, цифровізації, європейської інтеграції, демографічних змін та повномасштабної війни. В умовах воєнного стану ринок праці України зазнав безпрецедентного впливу через руйнування підприємств, переміщення населення, скорочення економічної активності в окремих регіонах, зміну структури попиту на робочу силу та необхідність швидкої адаптації професійних компетентностей.

Відповідно до даних Міжнародної організації праці, повномасштабна агресія проти України спричинила значні втрати зайнятості. За оцінками МОП, у 2022 році в Україні було втрачено близько 2,4 млн робочих місць, що становило приблизно 15,5% довоєнного рівня зайнятості [6]. Частина робочих місць була відновлена у процесі адаптації економіки до умов війни, однак структура зайнятості суттєво змінилася через переміщення підприємств, розвиток оборонно-промислового комплексу, гуманітарного сектору, цифрових послуг та відновлювальних робіт.

Особливістю українського ринку праці стало одночасне існування кількох протилежних тенденцій. З одного боку, спостерігалося скорочення зайнятості через втрату виробничого потенціалу та міграцію населення. З іншого боку,

[6] ILO (2022). ILO Monitor on the world of work. Tenth edition. Multiple crises threaten the global labour market recovery. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf

виник дефіцит працівників у низці секторів економіки через мобілізаційні процеси, виїзд частини населення за кордон та структурну невідповідність між професійними навичками працівників і потребами роботодавців.

За даними Державної служби статистики України, у довоєнний період (2021 р.) кількість зайнятого населення віком 15–70 років становила 15,61 млн осіб, а рівень зайнятості — 55,7 % [7]. Після початку повномасштабного вторгнення повноцінне проведення традиційних обстежень робочої сили було ускладнене, тому оцінювання показників ринку праці здійснюється з використанням даних вибіркових обстежень, адміністративної статистики та міжнародних оцінок. Середньооблікова кількість штатних працівників в Україні станом на грудень 2021 р. становила 7,02 млн.осіб, а на кінець 2025 р. 5,36 млн.осіб., отже скорочення за 4 роки війни становить 1,658 млн осіб лише штатних працівників або майже чверть (23,6%).

Водночас європейський досвід демонструє, що економічна конкурентоспроможність дедалі більше залежить від якості людського капіталу та здатності забезпечувати не просто зайнятість, а продуктивну і соціально захищену працю. У Європейському Союзі питання гідної праці інтегроване у Європейський стовп соціальних прав (European Pillar of Social Rights)[8], який визначає 20 ключових принципів у сфері рівних можливостей, справедливих умов праці та соціального захисту.

Одним із ключових індикаторів якості ринку праці ЄС є рівень зайнятості населення віком 20–64 роки. У 2024 році цей показник у Європейському Союзі становив 75,8 %, що є

[7] ДСЗ (2026). Перелік показників ринку праці. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend

[8] ЕС (2026). Європейський стовп соціальних прав. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union_en

найвищим значенням за весь період спостережень Eurostat[9]. Водночас між країнами ЄС існують суттєві відмінності, що відображає різний рівень розвитку економік, структуру зайнятості та ефективність політики ринку праці.

Для України курс на європейську інтеграцію означає не лише адаптацію законодавства до норм ЄС, а й поступове наближення моделей управління працею до європейських стандартів. У межах виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС Україна взяла зобов'язання щодо вдосконалення трудового законодавства, посилення соціального діалогу, забезпечення рівності можливостей, охорони праці та наближення політики зайнятості до європейських підходів[10].

У цьому контексті гідна праця стає не лише соціальною метою, а й стратегічним ресурсом економічного відновлення України. Формування якісних робочих місць, розвиток людського капіталу, підтримка професійної мобільності та створення умов для повернення економічно активного населення є необхідними передумовами післявоєнної реконструкції.

Саме тому в системі сталого менеджменту організації повинні розглядати працівника не лише як фактор виробництва, а як ключового носія знань, інноваційного потенціалу та конкурентних переваг. Інвестиції у людський капітал, безпечні умови праці, професійний розвиток і соціальну відповідальність стають елементами довгострокової стратегії стійкості підприємств.

---

[9] Eurostat (2025). Employment rate of people aged 20–64 years in the EU reached 75.8% in 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250415-1

[10] ВРУ (2014). Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

Одним із ключових критеріїв забезпечення гідної праці є не лише рівень зайнятості населення, а й відповідність структури робочих місць сучасним вимогам економічного розвитку. Для України ця проблема особливо актуальна, оскільки війна прискорила структурні зміни в економіці, посилила потребу у нових професійних компетентностях та сформувала значний дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації спричинило масштабні зміни у сфері зайнятості, суттєвим фактором зміни структури зайнятості стала міграція населення. За даними Агентства ООН у справах біженців (UNHCR), станом на 2026 рік у країнах Європи залишалися зареєстрованими 5,16 млн громадян України[11].

Міграційний фактор має подвійний вплив на забезпечення гідної праці. З одного боку, він створює можливості для отримання доходів, набуття нових компетентностей та інтеграції українців у європейські ринки праці. З іншого боку, тривале перебування громадян за межами України створює ризики втрати людського капіталу, поглиблення дефіциту кадрів та прискорення демографічного старіння.

Саме тому стратегічним завданням державної політики стає формування умов для повернення та ефективного використання людського потенціалу через створення якісних робочих місць, розвиток професійної освіти, підтримку підприємництва та забезпечення конкурентного рівня оплати праці. Оцінювання стану гідної праці здійснюється через систему кількісних та якісних показників, серед яких:

- рівень зайнятості населення;

[11] UNHCR (2026). Ukraine Refugee Situation. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

- рівень безробіття;
- продуктивність праці;
- рівень оплати праці;
- безпека та охорона праці;
- доступ до професійного навчання;
- гендерна рівність у сфері зайнятості;
- частка молоді, яка не працює і не навчається;
- рівень соціального захисту працівників.

В кожній країні існують свої виклики і особливості забезпечення гідної праці (табл. 11.1.2).

Таблиця 11.1.2

Виклики гідної праці в Україні та Європейському Союзі

Показник	Україна	Європейський Союз
Основний виклик ринку праці	• наслідки війни • міграція • структурна перебудова економіки	• старіння населення • цифрова трансформація • потреба у нових компетентностях
Основний напрям соціально-економічної політики	• відновлення робочих місць • розвиток людського капіталу	• підвищення продуктивності • інклюзивність та якість зайнятості
Пріоритет професійної політики	• перекваліфікація та адаптація до нових потреб економіки	• lifelong learning та цифрові компетентності

Одним із ключових принципів ЦСР 8 є забезпечення продуктивної зайнятості через розвиток компетентностей працівників. У сучасній економіці професійна стабільність дедалі більше залежить не від одноразового отримання професії, а від здатності людини постійно оновлювати знання та адаптуватися до технологічних змін.

Для України ця проблема набуває особливого значення через:

- цифровізацію виробництва;
- автоматизацію процесів;
- розвиток штучного інтелекту;
- потребу у відновленні промисловості;
- зміну професійної структури економіки.

Європейський Союз визначає розвиток навичок одним із ключових напрямів соціальної політики. У межах Європейського порядку денного розвитку навичок (European Skills Agenda [12]) встановлено цілі щодо підвищення участі дорослого населення у навчанні та розвитку професійних компетентностей.

Для України реалізація цього напряму пов'язана із розвитком системи професійної освіти, дуальної освіти, програм перекваліфікації та активної політики зайнятості. Важливим інструментом стала діяльність Державної служби зайнятості, яка реалізує програми професійного навчання безробітних, ваучерів на навчання та підтримки працевлаштування.

Правове регулювання сфери праці в Україні базується на системі національних нормативних актів та міжнародних зобов'язань.

Основними документами є:

1. Конституція України, яка визначає право кожного громадянина на працю, належні, безпечні та здорові умови праці, справедливу оплату праці та захист від незаконного звільнення.

2. Кодекс законів про працю України, який регулює трудові відносини між працівником і роботодавцем.

---

[12] European Commission (n.d.). European Skills Agenda. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223

3. Закон України “Про зайнятість населення”, що визначає державну політику у сфері зайнятості, професійної орієнтації, підтримки безробітних та розвитку ринку праці.

4. Закон України “Про охорону праці”, який встановлює правові основи забезпечення безпечних умов праці.

5. Програма гідної праці для України на 2026–2029 роки, яка спрямована на створення продуктивної зайнятості, розвиток людського капіталу та навичок, підтримку бізнесу, посилення соціального діалогу, забезпечення безпечних і здорових умов праці, а також розширення можливостей для людей, які стикаються з додатковими бар’єрами на ринку праці.

У процесі європейської інтеграції Україна здійснює поступове наближення трудового законодавства до стандартів ЄС. Це передбачає гармонізацію норм щодо:

- недискримінації у сфері праці;
- рівності можливостей;
- безпеки та охорони праці;
- прозорих умов зайнятості;
- соціального діалогу.

На рівні організацій забезпечення гідної праці належить до ключових елементів соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні підприємства дедалі більше інтегрують трудові стандарти у систему стратегічного управління, ESG-підходи (модель управління бізнесом, яка базується на трьох ключових критеріях: Environmental (екологія), Social (соціальна відповідальність) та Governance (управління)) та нефінансову звітність.

У практиці сталого менеджменту це проявляється через:

- створення безпечного робочого середовища;
- інвестиції у розвиток персоналу;
- забезпечення рівних можливостей;
- підтримку професійної мобільності;

- залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень;
- формування корпоративної культури відповідальності.

Таким чином, гідна праця є не лише соціальною характеристикою зайнятості, а й стратегічним фактором економічного розвитку. Для України в умовах війни та післявоєнного відновлення вона виступає фундаментом відновлення людського капіталу, підвищення продуктивності економіки та інтеграції у європейський економічний простір.

Забезпечення гідної праці дозволяє поєднати три ключові виміри сталого розвитку: економічне зростання через продуктивну зайнятість, соціальну стабільність через захист працівників і конкурентоспроможність через розвиток людського капіталу.

11.2. Соціальний діалог у системі сталого менеджменту

Соціальний діалог є одним із фундаментальних механізмів забезпечення гідної праці та важливим елементом сталого менеджменту, оскільки забезпечує узгодження інтересів основних учасників соціально-трудових відносин: працівників, роботодавців та держави. У сучасній економіці соціальний діалог виходить за межі традиційного регулювання трудових відносин і розглядається як інструмент стратегічного управління організаціями, що сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню довіри, зниженню соціальних ризиків та забезпеченню довгострокової стійкості бізнесу.

У контексті ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» соціальний діалог забезпечує реалізацію таких ключових

завдань, як захист трудових прав, створення безпечних умов праці, підтримка продуктивної зайнятості, розвиток людського капіталу та формування інклюзивного ринку праці. Водночас у системі сталого менеджменту соціальний діалог розглядається як складова ESG-підходу (Environmental, Social, Governance), де соціальний компонент (Social) включає питання взаємодії з працівниками, корпоративної культури, рівності можливостей та відповідального управління персоналом.

Соціальний діалог охоплює всі форми переговорів, консультацій або обміну інформацією між представниками урядів, роботодавців і працівників щодо економічної та соціальної політики, яка становить спільний інтерес. Через механізми переговорів та партнерства забезпечується баланс між економічною ефективністю підприємств і соціальними гарантіями працівників.

Відповідно до ст.1 ЗУ "Про соціальний діалог в Україні"[13] соціальний діалог - це процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин.

Ефективний соціальний діалог здійснюється на принципах:

- ✓ законності та верховенства права;

[13] ВРУ (2011). Закон України "Про соціальний діалог в Україні". Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 28, ст.255. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text

- ✓ репрезентативності і правоможності сторін та їх представників;
- ✓ незалежності та рівноправності сторін;
- ✓ конструктивності та взаємодії;
- ✓ добровільності та прийняття реальних зобов'язань;
- ✓ взаємної поваги та пошуку компромісних рішень;
- ✓ обов'язковості розгляду пропозицій сторін;
- ✓ пріоритету узгоджувальних процедур;
- ✓ відкритості та гласності;
- ✓ обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей;
- ✓ відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань[14].

У системі сталого менеджменту соціальний діалог виконує не лише захисну, а й стратегічну функцію. Для підприємства він створює можливості раннього виявлення соціальних ризиків, зменшення конфліктності, підвищення залученості персоналу та формування позитивної репутації роботодавця.

Європейська модель соціального діалогу базується на принципі партнерства між державою, роботодавцями та працівниками. Стаття 151 Договору про функціонування Європейського Союзу визначає сприяння соціальному діалогу між працівниками і роботодавцями одним із напрямів соціальної політики ЄС [15]. Європейська Комісія розглядає соціальний діалог як механізм забезпечення конкурентоспроможності економіки через узгодження

[14] ВРУ (2011). Закон України "Про соціальний діалог в Україні". Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 28, ст.255. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text

[15] EU (2012). Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. Part THREE - Union policies and internal actions. Title X - Social policy.Article 151 (ex Article 136 TEC). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012E151

інтересів бізнесу та працівників [16]. Особливе значення він набуває під час структурних трансформацій, цифровізації, зеленої економіки та кризових ситуацій.

Для України розвиток соціального діалогу є важливою умовою адаптації до європейської моделі регулювання соціально-трудових відносин у межах процесу набуття членства в Європейському Союзі. Правові основи соціального діалогу в Україні визначені Законом України «Про соціальний діалог в Україні», прийнятим у 2010 році. Закон встановлює організаційно-правові засади взаємодії між сторонами соціального діалогу та визначає його рівні:

- національний;
- галузевий;
- територіальний;
- локальний[17].

Відповідно до законодавства сторонами соціального діалогу є:

1. органи виконавчої влади;
2. роботодавці та їх організації;
3. працівники та їх організації (профспілки).

Основною інституцією соціального партнерства на національному рівні є Національна тристороння соціально-економічна рада, яка забезпечує проведення консультацій між урядом, роботодавцями та профспілками[18]. Водночас розвиток соціального діалогу в Україні має низку системних проблем:

- недостатній рівень представництва працівників у частині секторів економіки;

---

[16] European Commission (n.d.). Social dialogue. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329

[17] ВРУ (2010). Закон України «Про соціальний діалог в Україні» №2862-VI від 23.12.2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17

[18] Національна тристороння соціально-економічна рада (n.d.). Становлення та розвиток соціального діалогу в Україні. URL: https://ntser.gov.ua/

- зниження ролі традиційних профспілкових структур;
- недостатня практика укладання колективних договорів у малому та середньому бізнесі;
- обмеженість механізмів залучення працівників до управлінських рішень.

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування соціального діалогу в Україні. З одного боку, кризова ситуація посилила необхідність партнерства між державою, бізнесом та працівниками для збереження зайнятості й підтримки економічної стійкості. З іншого боку, воєнний стан обмежив можливості традиційних форм колективного представництва. Викликом стало забезпечення балансу між: необхідністю збереження економічної активності підприємств, гарантуванням трудових прав працівників та адаптацією організацій до умов воєнної економіки.

У період війни зросло значення забезпечення безпеки праці; психологічного здоров’я працівників; підтримки ветеранів; адаптації внутрішньо переміщених осіб; гнучких форм зайнятості; перекваліфікації працівників.

Саме тому соціальний діалог у сучасних умовах трансформується із механізму врегулювання трудових спорів у стратегічний інструмент управління змінами.

На рівні підприємства соціальний діалог є важливою складовою системи сталого менеджменту, оскільки забезпечує залучення працівників до процесів розвитку організації.

Практичними інструментами соціального діалогу у компаніях є:

- колективні договори;
- консультації адміністрації з працівниками;
- внутрішні комунікаційні платформи;
- участь персоналу у прийнятті управлінських рішень;
- корпоративні програми розвитку персоналу;
- механізми подання пропозицій та скарг.

За даними Міжнародної організації праці, підприємства з розвиненими системами співпраці між працівниками та роботодавцями демонструють вищу здатність адаптуватися до кризових ситуацій, оскільки соціальний діалог дозволяє швидше погоджувати рішення щодо організаційних змін[19]. Для сталого менеджменту це означає перехід від моделі управління персоналом як адміністративного ресурсу до моделі партнерської взаємодії, де працівники розглядаються як ключові учасники створення довгострокової цінності[20].

У процесі післявоєнної реконструкції України соціальний діалог матиме стратегічне значення для узгодження інтересів держави, бізнесу та суспільства. Відновлення економіки потребуватиме не лише інвестицій у фізичну інфраструктуру, а й формування нової якості людського капіталу. Пріоритетними напрямами розвитку соціального діалогу мають стати:

1. посилення інституційної спроможності соціальних партнерів;
2. розвиток колективних переговорів на рівні підприємств;
3. інтеграція принципів ESG у корпоративне управління;
4. забезпечення участі працівників у процесах цифрової та зеленої трансформації;
5. наближення української практики до стандартів ЄС.

Таким чином, соціальний діалог у системі сталого менеджменту є не лише механізмом регулювання трудових відносин, а стратегічним інструментом формування стійких

[19] ILO (2020). Social dialogue and the future of work. URL: https://www.ilo.org/publications/social-dialogue-and-future-work

[20] Новікова О. Ф.& Хандій О. О.(2026) Оцінка колективно-договірних засад формування робочої сили та людського капіталу в контексті інноваційного розвитку підприємств. Вісник економічної науки України. 2026. № 1 (50). С. 105-113. https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).105-113

організацій, здатних адаптуватися до економічних, технологічних та соціальних змін.

У контексті реалізації ЦСР 8 соціальний діалог забезпечує поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та відповідального управління, що є основою сталого розвитку підприємств і національної економіки.

11.3. Стале економічне зростання та людиноцентрична трансформація економіки

Економічне зростання є передумовою суспільного розвитку, однак у сучасній концепції сталого розвитку його оцінка не може обмежуватися лише динамікою валового внутрішнього продукту (ВВП). Традиційна модель економічного зростання, орієнтована переважно на збільшення обсягів виробництва, використання природних ресурсів та максимізацію прибутку, поступово трансформується у напрямі забезпечення довгострокової економічної стійкості, соціальної інклюзивності та підвищення якості життя населення. Саме такий підхід закладено у Цілі сталого розвитку 8 «Гідна праця та економічне зростання».

Відповідно до Порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року, економічне зростання має поєднуватися з підвищенням продуктивності праці, технологічною модернізацією, інноваційним розвитком, ефективним використанням ресурсів та створенням якісних робочих місць[21].

[21] United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

У системі сталого менеджменту підприємств економічне зростання розглядається як процес створення довгострокової цінності через взаємодію трьох складових:

- економічної ефективності (прибутковість, продуктивність, інновації);
- соціальної відповідальності (розвиток персоналу, зайнятість, добробут працівників);
- екологічної відповідальності (раціональне використання ресурсів, декарбонізація, циркулярна економіка).

Таким чином, стале економічне зростання передбачає не просто збільшення економічних показників, а створення умов, за яких результати розвитку сприяють підвищенню добробуту населення та зміцненню конкурентоспроможності економіки.

Людиноцентрична трансформація економіки означає перехід від моделі, у якій людина розглядається переважно як фактор виробництва, до моделі, де людський капітал є центральним джерелом інновацій, продуктивності та економічної стійкості. Цей підхід відповідає сучасним європейським принципам розвитку, відповідно до яких економічна політика має бути спрямована не лише на зростання виробництва, а й на забезпечення можливостей для розвитку людини.

Європейський Союз визначає людиноцентричність одним із ключових принципів реалізації Європейського стовпа соціальних прав (European Pillar of Social Rights), який включає:

- рівні можливості та доступ до ринку праці;
- справедливі умови праці;
- соціальний захист та інклюзію[22].

Для України людиноцентрична трансформація економіки набуває особливого значення у зв’язку з необхідністю

[22] European Commission (n.d.). European Pillar of Social Rights. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226

післявоєнного відновлення. Відновлення економіки потребує не лише відбудови підприємств та інфраструктури, а й розвитку людського потенціалу, повернення та інтеграції трудових ресурсів, створення нової системи професійних компетентностей.

До початку повномасштабної війни економіка України демонструвала поступове відновлення після кризових явищ 2014–2015 років. За даними Світового банку, ВВП України у 2021 році зріс на 3,4 %, що відображало відновлення економічної активності після пандемійних обмежень.

У 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення економіка України зазнала найбільшого скорочення за всю історію незалежності. За оцінками Світового банку, реальний ВВП України скоротився приблизно на 28,8 % у 2022 році[23].

Основними причинами падіння стали:

- руйнування виробничих потужностей;
- порушення логістичних ланцюгів;
- скорочення експорту;
- вимушена міграція населення;
- зниження інвестиційної активності.

Водночас у 2023 році економіка України продемонструвала адаптивність. За даними НБУ, реальний ВВП зріс у2023 р. порівняно з попереднім періодом на 5,5 %, у 2024 р. зростання становило 3,2 %, в 2025 р. приріст - 1,8 %[24]. Це свідчить про здатність економіки адаптуватися до кризових умов, однак структура цього відновлення суттєво відрізняється від довоєнної: значну роль відіграють оборонне виробництво, відновлення інфраструктури, міжнародна допомога та цифрові послуги.

---

[23] World Bank (2026). GDP growth (annual %) – Ukraine. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=UA

[24] НБУ (2026). Інфляційний звіт. Липень 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q3.pdf?v=19

Європейська модель економічного розвитку ґрунтується на переході від кількісного зростання до якісного розвитку, де основними чинниками конкурентоспроможності стають:

- інновації;
- продуктивність праці;
- розвиток людського капіталу;
- цифровізація;
- зелена трансформація.

У межах Європейської зеленої угоди (European Green Deal) ЄС визначив стратегічну мету перетворення економіки на ресурсоефективну та кліматично нейтральну[25].

Важливим елементом цієї трансформації є концепція подвійного переходу, яка передбачає одночасне здійснення:

- цифрової трансформації;
- екологічної модернізації економіки.

Для України адаптація до цих процесів є частиною євроінтеграційного курсу та передбачає модернізацію промисловості, розвиток інноваційного підприємництва та формування нових компетентностей працівників.

У сучасній економіці саме людський капітал стає одним із визначальних факторів конкурентоспроможності держави та підприємств. Якщо у традиційних моделях економічного розвитку основними джерелами зростання вважалися природні ресурси, фізичний капітал і виробничі потужності, то в умовах цифрової економіки, технологічних змін та глобальної конкуренції ключову роль відіграють знання, професійні компетентності, інноваційний потенціал та здатність працівників адаптуватися до змін.

---

[25] European Commission (n.d.). The European Green Deal. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

У межах сталого менеджменту людський капітал розглядається як довгострокова інвестиція, що забезпечує:

- підвищення продуктивності праці;
- розвиток інноваційної діяльності;
- адаптацію підприємств до технологічних змін;
- формування організаційної стійкості;
- створення доданої вартості.

Саме тому ЦСР 8 безпосередньо пов'язана із завданнями у сфері освіти, професійного розвитку та навчання протягом життя. Забезпечення сталого економічного зростання неможливе без формування системи постійного оновлення компетентностей працівників. За даними OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку), розвиток навичок населення є ключовим фактором економічної продуктивності, а країни з вищим рівнем інвестицій у людський капітал демонструють вищу здатність до інновацій та адаптації економіки[26].

Для України проблема розвитку людського капіталу має стратегічне значення через наслідки війни, демографічні зміни та необхідність економічного відновлення. За оцінками Світового банку, масштабні руйнування фізичного капіталу мають компенсуватися не лише фінансовими ресурсами, а й розвитком людського потенціалу, який визначатиме можливості довгострокового відновлення. Показником якості економічного зростання є продуктивність праці, яка характеризує ефективність використання людських ресурсів у процесі створення економічної вартості.

У контексті ЦСР 8 важливим є не лише збільшення кількості робочих місць, а й створення продуктивних робочих місць, які забезпечують:

[26] OECD (n.d.). Skills Strategies. URL: https://www.oecd.org/en/topics/skills-strategies.html

- достатній рівень доходу працівників;
- можливості професійного розвитку;
- використання сучасних технологій;
- підвищення конкурентоспроможності підприємств.

За даними Світового банку, продуктивність праці в Україні суттєво поступається середньому рівню країн Європейського Союзу, що належить до структурних викликів економічного розвитку[27].

Основними причинами низької продуктивності праці в Україні є:

- недостатній рівень технологічного оновлення частини виробництв;
- висока частка матеріало- та енергоємних галузей;
- недостатній рівень інвестицій у дослідження та інновації;
- дисбаланс між системою освіти та потребами ринку праці.

Водночас європейський досвід демонструє, що підвищення продуктивності праці відбувається не лише через технологічне оновлення, а й через розвиток працівників, покращення умов праці та залучення персоналу до інноваційних процесів.

Сучасна трансформація економіки характеризується переходом до цифрових моделей виробництва, автоматизації процесів та широкого використання інформаційних технологій. Однак цифровізація не повинна розглядатися виключно як технологічний процес. У межах сталого розвитку вона передбачає створення умов, за яких технології підвищують якість праці та розширюють можливості людини.

До ключових напрямів цифрової трансформації належать:

- розвиток цифрових компетентностей працівників;

[27] World Bank Data (2026). GDP per person employed. URL: https://data.worldbank.org/indicator/SL.GDP.PCAP.EM.KD

- автоматизація рутинних процесів;
- використання аналітики даних у прийнятті управлінських рішень;
- розвиток дистанційної та гібридної зайнятості;
- цифровізація державних та корпоративних послуг.

Для України цифровізація стала одним із напрямів економічної адаптації в умовах війни. Розвиток цифрових сервісів, електронного урядування, ІТ-сектору та дистанційних форм роботи дозволив частково компенсувати обмеження традиційної економічної діяльності.

Водночас цифрова трансформація створює нові вимоги до системи освіти та управління персоналом. Підприємства повинні забезпечувати не лише технологічне оновлення, а й розвиток компетентностей працівників.

У системі сталого менеджменту підприємство розглядається як соціально-економічна система, успішність якої залежить не лише від фінансових результатів, а й від здатності створювати цінність для всіх зацікавлених сторін.

Людиноцентрична модель управління передбачає:

1. розвиток працівників через навчання, підвищення кваліфікації та професійне зростання;
2. створення безпечного робочого середовища відповідно до міжнародних стандартів охорони праці;
3. забезпечення рівності можливостей незалежно від статі, віку, стану здоров’я чи інших характеристик;
4. залучення працівників до управління змінами;
5. формування корпоративної культури сталого розвитку.

Цей підхід відповідає сучасним принципам ESG-управління, де соціальна відповідальність підприємства розглядається як фактор його довгострокової конкурентоспроможності.

Європейський Союз поступово посилює вимоги до корпоративної відповідальності через розвиток стандартів нефінансової звітності та сталого розкриття інформації[28].

Європейська інтеграція України передбачає поступове наближення економічної політики до стандартів ЄС, що включає:

- розвиток конкурентного ринку праці;
- підтримку інноваційної економіки;
- підвищення продуктивності;
- розвиток підприємництва;
- інтеграцію принципів сталого розвитку у діяльність організацій.

У 2022 році Україна отримала статус кандидата на вступ до Європейського Союзу, що стало важливим етапом інституційної трансформації держави.

У процесі європейської інтеграції Україна має адаптувати економічну модель до принципів:

- зеленої економіки;
- цифрової трансформації;
- соціальної інклюзивності;
- розвитку людського капіталу.

Особливого значення набуває концепція відбудови “краще, ніж було” (Build Back Better), яка передбачає не просте відновлення довоєнної структури економіки, а її модернізацію на основі інновацій, енергоефективності та людиноцентричного підходу (табл. 11.3.1).

Отже, стале економічне зростання в умовах сучасних глобальних викликів передбачає перехід від моделі, орієнтованої переважно на кількісне збільшення виробництва,

[28]European Commission (2026). Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

до моделі, заснованої на розвитку людського потенціалу, інноваціях та соціальній відповідальності.

Таблиця 11.3.1

Основні напрями людиноцентричної трансформації економіки України

Напрям	Традиційна модель	Людиноцентрична модель сталого розвитку
Працівник	фактор виробництва	носій знань та інновацій
Зайнятість	забезпечення робочим місцем	створення продуктивної та безпечної праці
Освіта	отримання професії один раз	навчання протягом життя
Управління	вертикальний контроль	партнерська взаємодія
Розвиток підприємства	максимізація прибутку	створення довгострокової цінності

Для України реалізація ЦСР 8 має особливе значення, оскільки пов’язана одночасно з відновленням економіки після війни, інтеграцією до європейського економічного простору та формуванням конкурентоспроможної моделі розвитку. Людиноцентрична трансформація економіки передбачає, що головним ресурсом сталого розвитку є не лише фінансовий або матеріальний капітал, а людина з її знаннями, компетентностями, творчим потенціалом та здатністю створювати інновації.

Саме тому у системі сталого менеджменту підприємств стратегічним завданням стає формування такого середовища, у якому економічна ефективність поєднується із розвитком працівників, соціальною відповідальністю та довгостроковою стійкістю організації.

11.4. Компетентності управління сталим економічним зростанням, розвитком людського капіталу та соціально відповідальним бізнесом

Досягнення Цілі сталого розвитку 8 «Гідна праця та економічне зростання» у сучасних умовах потребує не лише формування відповідної економічної політики, а й підготовки фахівців, здатних управляти складними соціально-економічними процесами, забезпечувати адаптацію організацій до технологічних змін та інтегрувати принципи сталого розвитку у діяльність підприємств.

У системі сталого менеджменту компетентність розглядається як сукупність професійних знань і навичок, і як здатність особи застосовувати їх для вирішення комплексних завдань розвитку організацій, економіки та суспільства. Саме тому управління сталим економічним зростанням передбачає поєднання економічного мислення, стратегічного бачення, соціальної відповідальності, інноваційності та здатності працювати в умовах невизначеності.

Реалізація ЦСР 8 обумовлює формування таких груп компетентностей:

- економічно-аналітичні компетентності, що забезпечують оцінювання тенденцій розвитку економіки, ефективності інвестицій та інновацій;
- управлінські компетентності, пов’язані з формуванням стратегій зайнятості, розвитку персоналу та організаційних трансформацій;
- соціальні компетентності, необхідні для забезпечення гідних умов праці, соціального діалогу та відповідального управління;

- інноваційні компетентності, спрямовані на адаптацію організацій до технологічних змін;
- компетентності сталого розвитку, що забезпечують інтеграцію економічних, соціальних та екологічних принципів у діяльність підприємств.

Таким чином, менеджер сталого розвитку має бути не лише ефективним адміністратором економічних процесів, а й агентом трансформацій, здатним забезпечити баланс між економічною результативністю, розвитком працівників і соціальною відповідальністю.

Інновації є невід'ємною складовою сталого розвитку. Однак використання нових технологій саме по собі не гарантує позитивного економічного ефекту. Менеджер сталого розвитку має володіти здатністю оцінювати і економічну ефективність технологічних рішень, і їхній вплив на:

- створення нових робочих місць;
- зміну структури професій;
- потребу у нових компетентностях працівників;
- продуктивність праці;
- якість життя населення;
- конкурентоспроможність підприємств.

Особливого значення ця компетентність набуває в умовах цифрової та зеленої трансформації економіки. Автоматизація, штучний інтелект, роботизація та цифрові платформи змінюють характер праці, створюючи нові можливості, але водночас формуючи потребу у постійному оновленні знань і професійних навичок.

Для України ця компетентність має велике значення в умовах післявоєнного відновлення. Економічне відновлення потребує не простого відтворення довоєнних виробничих моделей, а переходу до більш продуктивної, інноваційної та технологічно розвиненої економіки.

Менеджер, який володіє цією компетентністю, має бути здатним:

- аналізувати інвестиційні проєкти з позиції економічної та соціальної ефективності;
- оцінювати довгострокові наслідки технологічних змін;
- визначати вплив інновацій на ринок праці;
- прогнозувати потребу у нових професійних компетентностях;
- забезпечувати баланс між технологічним розвитком і соціальною стабільністю.

Умови технологічних змін, цифровізації та структурної перебудови економіки призводять до того, що професійні знання швидко оновлюються, а здатність до навчання протягом життя стає ключовою характеристикою конкурентоспроможного працівника.

У системі сталого менеджменту розвиток людського капіталу передбачає:

- визначення майбутніх потреб підприємства у компетентностях;
- організацію професійного навчання працівників;
- підтримку внутрішньої мобільності персоналу;
- розвиток систем наставництва;
- створення умов для професійного зростання.

Особливо актуальною ця компетентність є для України, де війна спричинила структурні зміни ринку праці та посилила потребу у перекваліфікації значної кількості населення.

Серед основних напрямів розвитку людського капіталу в умовах сталого розвитку можна визначити:

1. розвиток професійної освіти, орієнтованої на потреби сучасної економіки;
2. підтримку навчання протягом життя, що дозволяє працівникам адаптуватися до технологічних змін;

3. розвиток цифрових компетентностей, необхідних для роботи у нових економічних умовах;

4. формування підприємницьких компетентностей, що сприяють створенню нових робочих місць.

Таким чином, управління людським капіталом стає не окремою функцією кадрового менеджменту, а стратегічним напрямом забезпечення сталості організації.

Сучасний менеджер повинен розуміти, що зайнятість є не лише економічною категорією, а й соціальним інструментом забезпечення добробуту населення.

Стратегія зайнятості підприємства у системі сталого менеджменту має включати:

- створення стабільних робочих місць;
- підтримку професійного розвитку персоналу;
- забезпечення охорони праці;
- формування інклюзивного робочого середовища;
- запобігання дискримінації;
- підтримку психологічного благополуччя працівників.

Особливого значення набуває забезпечення безпеки праці в умовах сучасних викликів. Для України це питання має додатковий вимір через наслідки війни, необхідність адаптації робочих місць, підтримку ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій працівників.

У системі сталого менеджменту економічне зростання розглядається не лише через показники збільшення виробництва чи прибутковості, а через комплексну оцінку економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності організації. Тому менеджер сталого розвитку має володіти інструментами оцінювання:

- динаміки продуктивності праці;
- ефективності використання ресурсів;
- інвестиційної привабливості проєктів;
- конкурентних позицій підприємства;

- впливу економічних ризиків;
- соціально-економічних наслідків управлінських рішень.

Економічний аналіз у системі сталого розвитку відрізняється від традиційного тим, що враховує довгострокові наслідки діяльності підприємства. Якщо класична модель управління часто концентрується на короткостроковій фінансовій результативності, то сталий менеджмент передбачає оцінювання здатності організації зберігати ефективність у майбутньому.

Саме тому сучасний менеджер повинен використовувати:

- стратегічний аналіз;
- сценарне прогнозування;
- аналіз ризиків;
- оцінювання ефективності інноваційних проєктів;
- інструменти моніторингу показників сталого розвитку.

В умовах європейської інтеграції України ця компетентність набуває особливого значення, оскільки підприємства поступово переходять до моделей управління, заснованих на принципах прозорості, відповідального інвестування та врахування нефінансових факторів діяльності.

Здатність аналізувати економічні процеси дозволяє менеджеру не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати активну стратегію розвитку підприємства.

Соціально відповідальний бізнес передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку у всі сфери діяльності підприємства:

- управління персоналом;
- виробничі процеси;
- взаємодію з громадами;
- відносини із партнерами та споживачами;
- використання ресурсів.

Підприємства виконують не лише економічну функцію, а й соціальну роль, підтримуючи працівників, громади та процес відновлення країни.

Менеджер, який володіє цією компетентністю, має бути здатним:

- інтегрувати принципи сталого розвитку у корпоративну стратегію;
- формувати культуру відповідального споживання і виробництва;
- забезпечувати баланс інтересів бізнесу, працівників та суспільства;
- оцінювати соціальний ефект управлінських рішень.

Найбільш важливі для реалізації ЦСР 8 компетентності, пов'язані із:

1. інноваційним розвитком економіки;
2. формуванням та розвитком людського капіталу;
3. управлінням зайнятістю та умовами праці.

Це свідчить про зміну традиційного уявлення про економічне зростання. У сучасному розумінні розвиток економіки залежить не лише від фінансових ресурсів чи виробничих потужностей, а передусім від здатності суспільства створювати, використовувати та розвивати людський потенціал.

Компетентності управління сталим економічним зростанням, розвитком людського капіталу та соціально відповідальним бізнесом є фундаментом реалізації ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання».

Таким чином, менеджер сталого розвитку має володіти комплексом економічних, соціальних, аналітичних та етичних компетентностей, які дозволяють забезпечувати не лише ефективність організації, а й її внесок у досягнення цілей сталого розвитку.

Саме така модель компетентностей відповідає сучасному європейському підходу до управління, у якому економічне зростання розглядається не як самоціль, а як інструмент підвищення якості життя людей, розвитку суспільства та формування стійкої економіки майбутнього.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Чому технологічна модернізація підприємства повинна розглядатися не лише як економічний, а й соціальний процес?
2. Які ризики для працівників можуть виникати внаслідок цифровізації та автоматизації виробництва?
3. Чи завжди скорочення персоналу є найбільш ефективним рішенням для підприємства в умовах технологічних змін?
4. Які переваги має стратегія розвитку власного людського капіталу порівняно із залученням нових працівників?
5. Яку роль відіграє навчання протягом життя у забезпеченні конкурентоспроможності працівників?
6. Які інструменти соціального діалогу можуть бути використані керівництвом підприємства під час трансформації?
7. Як менеджер може оцінити баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю?

8. Які показники можуть використовуватися для оцінювання успішності програми розвитку людського капіталу?

9. Чому соціально відповідальний бізнес є важливим елементом сталого економічного розвитку?

10. Які додаткові компетентності необхідні сучасному менеджеру для управління підприємством в умовах нестабільності та технологічних змін?

Тестові завдання:

1. Яка з наведених характеристик найбільш точно відповідає поняттю «гідна праця»?

а) Максимізація прибутку підприємства незалежно від умов праці

б) Праця, яка забезпечує продуктивну зайнятість, справедливу оплату та безпечні умови

в) Робота без необхідності професійного розвитку

г) Виконання працівником лише визначених виробничих операцій

2. Основною метою ЦСР 8 є:

а) Збільшення споживання природних ресурсів

б) Забезпечення сталого економічного зростання та гідної праці для всіх

в) Скорочення міжнародної торгівлі

г) Повна автоматизація виробництва

3. Який підхід найбільш відповідає принципам сталого менеджменту при впровадженні нових технологій?

а) Автоматизація без урахування інтересів працівників

б) Скорочення всіх працівників, професії яких змінюються

в) Поєднання технологічних змін із розвитком компетентностей персоналу

г) Відмова від інновацій

4. Людський капітал у системі сталого розвитку розглядається як:

а) Виключно витрати підприємства

б) Сукупність знань, навичок та компетентностей людей

в) Матеріальні ресурси організації

г) Фінансовий резерв підприємства

5. Навчання протягом життя передбачає:

а) Отримання освіти лише у молодому віці

б) Постійне оновлення знань та професійних компетентностей

в) Відмову від професійної спеціалізації

г) Скорочення професійного розвитку

6. Соціально відповідальний бізнес передбачає:

а) Орієнтацію лише на прибуток

б) Врахування інтересів працівників, суспільства та довкілля

в) Зменшення соціальних витрат

г) Відмову від інновацій

7. Яка особливість відрізняє сталий економічний розвиток від традиційної моделі економічного зростання?

а) Врахування лише показників фінансової результативності підприємств

б) Орієнтація на короткострокове збільшення обсягів виробництва

в) Поєднання економічних результатів із соціальними та екологічними ефектами

г) Зменшення ролі інновацій у розвитку підприємств

8. Який інструмент дозволяє оцінити майбутні тенденції розвитку економіки?

а) Економічне прогнозування

б) Адміністративний контроль

в) Виробничий інструктаж

г) Технічний аудит обладнання

9. Яку роль відіграє менеджер сталого розвитку в умовах трансформації ринку праці?

а) Контролює лише виконання поточних виробничих завдань

б) Забезпечує адаптацію організації до змін через стратегічне управління, розвиток персоналу та партнерську взаємодію

в) Зосереджується виключно на скороченні операційних витрат

г) Виконує функції технічного спеціаліста без участі в управлінських рішеннях

10. Який принцип лежить в основі соціального діалогу у системі сталого менеджменту?

а) Прийняття управлінських рішень виключно власниками підприємства

б) Узгодження інтересів роботодавців, працівників та інших зацікавлених сторін

в) Передача всіх управлінських функцій державним органам

г) Обмеження участі працівників у процесах розвитку підприємства

Практичний кейс
«Трансформація підприємства в умовах технологічних змін: від скорочення персоналу до розвитку людського капіталу»

Підприємство «ЕкоТех Україна» є середнім виробничим підприємством, яке працює у сфері виробництва обладнання для енергоефективних технологій. Компанія функціонує на українському ринку понад 15 років та має 420 працівників.

Протягом останніх років підприємство зіткнулося з низкою викликів:

- зростанням конкуренції з боку міжнародних виробників;
- необхідністю впровадження цифрових технологій виробництва;
- дефіцитом працівників із сучасними технічними компетентностями;
- зростанням витрат на виробництво;
- необхідністю адаптації бізнес-моделі до принципів сталого розвитку.

Керівництво підприємства прийняло рішення здійснити цифрову модернізацію виробничих процесів шляхом впровадження автоматизованих систем контролю якості, роботизованих виробничих операцій та цифрової системи управління ресурсами. За попередніми оцінками, реалізація програми модернізації дозволить:

- підвищити продуктивність виробництва на 25 %;
- скоротити виробничі втрати на 15 %;
- зменшити енергоспоживання на 20 %;
- збільшити експортний потенціал підприємства.

Водночас впровадження нових технологій створює соціальні ризики. За оцінками кадрової служби, близько 80 працівників можуть втратити актуальність своїх професійних навичок через автоматизацію окремих операцій. Частина керівників виробничих підрозділів запропонувала вирішити

проблему шляхом скорочення працівників та залучення нових спеціалістів із цифровими компетентностями. Однак директор із розвитку запропонував альтернативний підхід:

- провести аудит компетентностей персоналу;
- розробити програму перепідготовки працівників;
- створити внутрішній центр професійного розвитку;
- запровадити систему навчання протягом життя;
- забезпечити соціальний діалог із представниками працівників;
- розробити нові професійні траєкторії для персоналу.

Керівництво підприємства має визначити, який підхід забезпечить не лише короткострокову економічну ефективність, а й довгострокову сталість розвитку організації.

Перед підприємством постає стратегічне питання:

Як забезпечити технологічну модернізацію підприємства, одночасно зберігаючи принципи гідної праці, розвитку людського капіталу та соціальної відповідальності бізнесу?

Завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію з позиції принципів ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання».
2. Визначте основні ризики та можливості цифрової трансформації підприємства.
3. Оцініть переваги та недоліки двох можливих стратегій:

Стратегія А: скорочення персоналу та залучення нових спеціалістів.

Стратегія Б: перепідготовка та розвиток наявного персоналу.

4. Запропонуйте програму розвитку людського капіталу підприємства.
5. Визначте, які компетентності менеджера сталого розвитку необхідні для вирішення цієї ситуації.

Розділ 12

МИР, СПРАВЕДЛИВІСТЬ ТА СИЛЬНІ ІНСТИТУЦІЇ. ЦСР16

12.1. Глобальна інституційна система забезпечення миру та справедливості

«Сталий розвиток не може бути досягнутий без світу та безпеки; мир і безпека опиниться під загрозою без сталого розвитку»

Резолюція Генеральної Асамблеї ООН[1]

Сучасні реалії розвитку світового порядку засвідчують, що ключовою передумовою сталого розвитку суспільства є забезпечення миру й справедливості. Мир, не варто розглядати як категорію, що характеризує світ без війни, це основа, необхідна для вирішення проблем людства; це пережитий досвід безпеки, рівних можливостей, гідності та співпраці. Глобальна інституційна система забезпечення миру є сукупністю міжнародних та національних інституцій, правових механізмів, процедур і норм, що націлені на гарантування міжнародного миру та безпеки, швидкого врегулювання збройних конфліктів, захисту прав людей й забезпечення справедливості мирних угод.

Одним із вихідних пріоритетів сталого розвитку є створення мирних, справедливих і всеохоплюючих суспільств, які забезпечують рівний доступ до правосуддя, які будуть засновані на повазі до прав людини, верховенстві права, належному управлінні, а також на прозорих, ефективних та відповідальних

[1] United Nations. (2025). The Sustainable Development Goals Report 2025. https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf

інститутах[2], що і визначено в ключових завданнях ЦСР 16 «Мир, справедливість та сильні інститути» (табл. 12.1). ЦСР16 включає 12 цільових завдань, досягнення яких оцінюється за 23 показниками.

Таблиця 12.3

Узагальнені завдання ЦСР16 «Мир, справедливість та сильні інститути[3, 4]

Напрям	Зміст завдання	Шифр завдання в межах ЦСР 16
Мир і безпека	Запобігання насильству, захист дітей, забезпечення безпеки населення	16.1, 16.2, 16.a
Верховенство права та правосуддя	Забезпечення рівності перед законом і доступу до справедливого правосуддя.	16.3
Протидія злочинності та корупції	Боротьба з організованою злочинністю, незаконними фінансовими потоками та корупцією.	16.4, 16.5
Ефективні та відкриті інституції	Підвищення прозорості й відповідальності органів влади, залучення громадян до прийняття рішень.	16.6, 16.7, 16.8
Захист прав і свобод людини	Забезпечення правової ідентифікації, доступу до інформації, захисту основних свобод і недопущення дискримінації.	16.9, 16.10, 16.b

[2] ДіяБізнес. Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути https://business.diia.gov.ua/entrepreneurhandbook/item/cil_16_mir_spravedlivis_ta_silni_instituti

[3] SDG 16. European Commission https://know-sdgs.jrc.ec.europa.eu/sdg/16

[4] Goal 16: Peace, Justice and Strong Institutions https://www.un.org/sustainabledevelopment/peace-justice/

Основними напрямами реалізації ЦСР 16 є запобігання насильству та захист людей від його різних проявів, боротьба зі злочинністю, незаконними фінансовими потоками, корупцією та хабарництвом. Важливу роль також відіграє забезпечення верховенства права, рівного доступу до правосуддя, відкритості та підзвітності державних інституцій, участі громадян у прийнятті рішень та доступу до інформації. Особлива увага приділяється зміцненню інституцій, відповідальних за запобігання насильству та боротьбу зі злочинністю, а також удосконаленню законодавства та державної політики для забезпечення рівних прав та запобігання дискримінації.

Сучасні міжнародні відносини використовують поняття миру, як характеристику суспільства в якому немає війни та збройного протистояння. Однак, сучасні реалії відображають мир не лише як припинення воєнних дій, але й забезпечення таких умов, які унеможливлюють в майбутньому виникнення нових збройних конфліктів, або ж істотно знижують їх ймовірність.

Мир, у сучасній науковій літературі, трактують у 2-х варіаціях[5]:

- ✓ **негативний мир** (стан відсутності безпосереднього збройного насильства, війни або відкритого силового протистояння);
- ✓ **позитивний мир** (стан суспільних і міжнародних відносин, за якого забезпечуються права людини, діють справедливі закони, функціонують ефективні інституції та створюються умови для мирного вирішення суперечностей).

Наприклад, припинення воєнних дій між рф та Україною може свідчити про досягнення негативного миру. З іншого боку, відновлення правопорядку, повернення вимушено переміщених

5 Galtung J. Violence, Peace, and Peace Research. Journal of Peace Research. 1969. Vol. 6, No. 3. P. 167–191. DOI: https://doi.org/10.1177/002234336900600301

осіб, реконструкція соціальної інфраструктури, забезпечення правосуддя та створення ефективних гарантій безпеки сприяють формуванню позитивного миру. У міжнародній практиці важливим є також поняття "*sustaining peace*" (підтримання стійкого миру)[6]. Згідно з таким підходом, миротворча діяльність охоплює діяльність, спрямовану на запобігання виникненню, ескалації, продовженню та повторенню конфліктів, усунення їх корінних причин та сприяння примиренню, відновленню та розвитку.

Загальною ціллю сучасного світу є те, що люди в усьому світі повинні жити вільно від страху та всіх форм насильства, відчуваючи себе в безпеці під час свого життя - незалежно від їхньої етнічної приналежності, віросповідання чи сексуальної орієнтації. Однак, триваючі та нові насильницькі конфлікти, що виникають у всьому світі, зривають глобальний шлях до миру та загрожують досягненню ЦСР 16. Після безпрецедентно високої кількості смертей серед цивільного населення у 2024 р., кількість смертей серед цивільного населення, пов'язаних з конфліктом, у 2025 р. зменшилася на 23% (з 48 011 до 37 163), завершивши трирічне зростання. Проте, кількість смертей серед цивільного населення залишається значно вищою за рівень після 2015 р. Серед загиблих кожна п'ята була дитиною, а кожна четверта - жінкою, причому лише на Газу припадає 70 % усіх смертей дітей та 60 % смертей жінок, зареєстрованих у конфліктах у світі[4].

Глобальна інституційна система забезпечення миру та справедливості[7] є сукупністю міжнародних організацій, правових

[6] Генеральна Асамблея ООН. Огляд архітектури миробудівництва ООН (Review of the United Nations Peacebuilding Architecture): Резолюція № 70/262 від 27 квітня 2016 року. URL: https://docs.un.org/en/A/RES/70/262

[7] López-Claros A., Dahl A. L., Groff M. (2020). Global Governance and the Emergence of Global Institutions for the 21st Century. Cambridge University Press. https://www.cambridge.org/core/books/global-governance-and-the-

норм, установ та механізмів співробітництва, діяльність яких спрямована на запобігання конфліктам, підтримку міжнародної безпеки, захист прав людини та забезпечення верховенства права. Уряди, громадянське суспільство та громади повинні працювати разом, щоб знайти довгострокові рішення конфліктів та нестабільності. Зміцнення верховенства права та дотримання прав людини є ключовими для цього процесу, як і скорочення потоку незаконної зброї, боротьба з корупцією та забезпечення інклюзивної участі в будь-який час. Основними інститутами, які сприяють досягненню ЦСР 16 є[8], [9], [10]:

- *Організація Об'єднаних Націй* (ООН), діє з 1945 р.; основною функцією є максимальне підтримання міжнародного миру та співробітництва;
- *Рада Безпеки ООН*, діє з 1945 р., сприяє ухваленню рішень щодо підтримання міжнародного миру та безпеки;
- *Міжнародний Суд ООН*, що діє з 1946 р., націлений на вирішення всіх правових спорів, що виникають мж державами;
- *Міжнародний кримінальний суд* (2002) – організація, діяльність якої націлена на притягнення осіб до відповідальності за скоєнні міжнародні злочини;
- *Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ),* що в цілому функціонує з 1975 р. Діяльність інституту націлена на запобігання конфліктам, сприяння діалогу між країнами та подолання криз;

emergence-of-global-institutions-for-the-21st-century/AF7D40B152C4CBEDB310EC5F40866A59

[8] History of the United Nations. United Nations. URL: https://www.un.org/en/about-us/history-of-the-un

[9] The Court. International Court of Justice. URL: https://www.icj-cij.org/court

[10] General Presentation. European Court of Human Rights. URL: https://www.echr.coe.int/en/general-presentation

- *Рада Європи* (1949 р.) – захист прав людини, демократії та верховенства права;
- *Європейський суд з права людини,* функціонує з 1959 р., свою діяльність зосереджує на розгляді заяв в частині порушення прав, які гарантовані Європейською конвенцією з прав людини.

Дипломатичні механізми, спрямовані на запобігання конфліктам та їх мирне врегулювання, відіграють важливу роль у підтримці міжнародного миру. До них належать дипломатичні переговори, посередництво, міжнародні консультації, а також діяльність миротворчих та спостережних місій (рис. 12.1.1).



Рис. 12.1.1. Основні дипломатичні механізми ЦСР 16[11]

[11] United Nations Security Council. Resolution 2788 (2025) on Strengthening Mechanisms for the Peaceful Settlement of Disputes. 22 July 2025. S/RES/2788(2025). URL: https://digitallibrary.un.org/record/4085720

Застосування цих інструментів дає змогу своєчасно виявляти загрози, зменшувати напруженість у відносинах між державами та знаходити напрями вирішення суперечок без застосування сили. Водночас ефективність таких заходів залежить від готовності сторін до співпраці, їхньої поваги до норм міжнародного права та виконання досягнутих домовленостей.

Забезпечення миру та справедливості вимагає не лише міжнародної співпраці, а й належного функціонування державних інститутів. Насамперед, це стосується як судової системи, так і правоохоронних органів, органів державної та місцевої влади, діяльність яких повинна ґрунтуватися на принципах верховенства права, прозорості та підзвітності перед суспільством. Повага до прав людини, рівність громадян перед законом, доступ до правосуддя та довіра громадськості до держави значною мірою залежать від ефективності цих інституційних одиниць.

Сучасні глобальні виклики підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення інституційних механізмів забезпечення миру та справедливості. Збройні конфлікти, тероризм, масові порушення прав людини, вимушене переміщення населення, корупція, нерівність та кризи міжнародної безпеки вимагають скоординованих дій на глобальному, регіональному та національному рівнях. Водночас ефективність міжнародних інституцій залежить не лише від обґрунтованості правових норм, а й від здатності держав забезпечити їхнє фактичне виконання.

У контексті сталого розвитку мир, справедливість та міцні інститути утворюють взаємопов’язану систему. Мир створює умови для економічного та соціального розвитку, справедливість сприяє довірі та рівності, а міцні інститути забезпечують стабільність і передбачуваність у суспільних відносинах. Саме тому побудова ефективної глобальної інституційної системи є не лише завданням міжнародних організацій та держав, а й

спільною відповідальністю міжнародної спільноти, громадянського суспільства та кожної окремої людини.

12.2. Принципи миротворчої діяльності та стратегії врегулювання конфліктів

В сучасних умовах глобалізації та технологічної сингулярності людство відкрило для себе множину можливостей для розвитку, проте все ще страждає від багатовимірних криз, які обмежують здатність забезпечувати мир. У ситуаціях, коли способів розв'язання проблеми вчасно не було знайдено, а криза поступово переросла у міжнародний конфлікт, виникає потреба у застосуванні миротворчих ініціатив.

У сучасному інституційному середовищі під *миротворчою діяльністю розуміють зусилля, спрямовані на підтримку або відновлення миру в районах, що постраждали від конфліктів, часто шляхом розгортання міжнародних сил*. Миротворча діяльність має на меті захист цивільного населення, підтримку політичних процесів та сприяння наданню гуманітарної допомоги в регіонах, де відбуваються насильство або заворушення. Водночас, вона передбачає також сприяння міжкультурному діалогу та вирішення питань у сфері соціальних і гуманітарних наук з метою зміцнення стабільності[12].

Миротворча діяльність вперше була ініційована та набула подальшого використання у 1948 р. після санкціонованого Радою Безпеки ООН розгортання контингенту воєнних спостерігачів для моніторингу за ходом реалізації Угоди про перемир'я між Ізраїлем та арабськими державами. Ця місія не

[12] UNESCO. (2026). Peacekeeping. URL.: https://www.unesco.org/en/query-list/p/peacekeeping#term-definition.

змогла забезпечити свою миротворчу роль, проте успішно реалізувала іншу – спостережну, яка полягала у нагляді за припиненням вогню, контролі дотримання умов перемир'я, попередженні ескалації окремих інцидентів[13].

За період існування ідея миротворчої діяльності еволюціонувала та набула активного застосування у вигляді миротворчих місій ООН для врегулювання конфліктів. Організація об'єднаних націй як глобальна інституція має унікальні переваги для миротворчої діяльності, а саме легітимність, розподіл навантаження, здатність розгортати військові та поліцейські підрозділи з усього світу, об'єднуючи їх із цивільними миротворцями для виконання низки мандатів, визначених Радою Безпеки та Генеральною Асамблеєю ООН). Сучасний глобальний профіль миротворчої діяльності ООН має такі характеристики:

- ✓ за останні 75 років понад 2 млн жінок та чоловіків зі 125 країн світу були залучені до виконання 71 миротворчої місії;
- ✓ на миротворчу діяльність щорічно витрачається менше 0,5% глобальних мілітарних витрат;
- ✓ більша присутність миротворців у зонах конфлікту означає менше жертв серед цивільного населення, менше насильства, вищі шанси на тривалий мир;
- ✓ ціллю ООН до 2028 р. є потроєння кількості жінок у військових контингентах та подвоєння їх присутності у сформованих підрозділах поліції;
- ✓ миротворча діяльність допомагає країнам досягти тривалого миру; підтримати політичний процес,

[13] Жукорська Я. (2020). Історія виникнення та становлення миротворчої місії ООН. Часопис Київського університету права. №4. С. 423-427.

захистити сотні тисяч цивільних осіб та забезпечує гарантування припинення вогню[14].

Миротворча діяльність ООН реалізується з дотриманням таких принципів (табл. 12.2.1). Важливо зауважити, що миротворчі місії ООН повинні застосовувати силу лише як крайній захід, оскільки це завжди має політичні наслідки і може спричинити непередбачувані обставини. Практичні принципи реалізації миротворчих місій залежать від типу мандату, з яким вони направляються для врегулювання конфлікту. За цією ознакою виокремлюють такі місії:

- ✓ *моніторингові* — мають мандат на спостереження за перемир'ям, відведенням військ, демілітаризацією та ситуацією на лінії розмежування. Відряджаються лише за згодою сторін конфлікту.
- ✓ *традиційні* — також відряджаються за згодою сторін, але мають розширений мандат: поліцейські повноваження у буферній зоні та допомога у переговорах щодо мирної угоди.
- ✓ *багатовимірні («операції другого покоління»)* – їх мандати визначаються за згодою сторін та стосуються коренів конфлікту (економічна відбудова, інституційні трансформації (реформа поліції, армії, судової системи, проведення виборів)).
- ✓ *місії з примусу («операції третього покоління»)* – не потребують згоди сторін конфлікту і спираються на статті 25, 42 і 43 Хартії ООН щодо застосування сили задля гарантування реалізації цілей операції[15].

Таблиця 12.2.1

[14] United Nations. (2026). United Nations Peacekeeping. URL.: https://www.unpeacemission.org/en.html.

[15] Інститут світової політики. (2016). Досвід врегулювання конфліктів у світі. Уроки для України.

Принципи миротворчої діяльності ООН[16].

Принцип	Характеристика
Згода сторін	Миротворчі операції ООН розгортаються лише на умовах згоди основних сторін конфлікту, що вимагає від них прихильності до політичного процесу. Згода на проведення миротворчої операції надає ООН необхідну політичну та фізичну свободу дій для виконання завдань, передбачених мандатом. За відсутності такої згоди миротворча операція ризикує стати стороною конфлікту та бути втягнутою у примусові заходи.
Неупередженість	Неупередженість є вирішальною для забезпечення співпраці основних сторін конфлікту. Попри необхідність налагодження відносин зі сторонами, миротворча операція повинна ретельно уникати дій, які можуть поставити під загрозу її імідж неупередженості. Місія не повинна ухилятися від дотримання принципу неупередженості через побоювання неправильного тлумачення чи помсти.
Відмова від застосування сили, за винятком випадків самооборони та захисту мандату	Миротворчі операції ООН не є інструментом примусу. Вони можуть застосовувати силу на тактичному рівні за дозволом Ради Безпеки, якщо це робиться в цілях самооборони та захисту мандата. Примусове забезпечення миру не вимагає згоди основних сторін і може передбачати застосування військової сили на стратегічному або міжнародному рівні, що, як правило, заборонено державам-членам згідно зі статтею 2(4) Статуту, якщо на це не надано дозволу Радою Безпеки

Врегулювання міжнародних конфліктів потребує системних дій та залучення широкого кола стейкхолдерів. На основі існуючого досвіду розв'язання конфліктних ситуацій напрацьовано спектр стратегій, які можуть бути застосовані для їх вирішення:

[16] United Nations. (2026). United Nations Peacekeeping. URL.: https://www.unpeacemission.org/en.html.

1. *Судовий розгляд у встановлених судових органах* – основа мирного врегулювання конфліктів. Міжнародний Суд (МС) та спеціалізовані трибунали забезпечують правові рамки для вирішення міждержавних спорів на основі міжнародного права. Цей механізм забезпечує легітимність завдяки дотриманню усталених правових принципів та прецедентів, гарантуючи, що рішення є обов'язковими та підлягають виконанню.

Кейс – позов Нікарагуа проти США до Міжнародного суду ООН. Висновок – Міжнародний Суд відхилив аргумент США щодо колективної самооборони та постановив, що Сполучені Штати порушили звичаєве міжнародне право шляхом незаконного втручання, окремих випадків незаконного застосування сили, порушень суверенітету Нікарагуа та втручання у мирну морську торгівлю. Суд також встановив порушення Договору про дружбу, торгівлю та судноплавство 1956 року[17].

2. *Медіація* – передбачає залучення нейтральної третьої сторони, яка допомагає сторонам конфлікту досягти взаємоприйнятних рішень. Стійкість медіації зумовлена тим, що вона наголошує на добровільній участі та спільній роботі над вирішенням проблем, сприяючи налагодженню довгострокових відносин та взаєморозуміння між сторонами. Результатом медіації може бути як повне політичне врегулювання конфлікту, так і часткові домовленості.

Кейс – для звільнення американських заручників, захоплених у Тегерані в 1979 р., посередником у переговорах між США та Іраном виступив Алжир, дипломати якого сприяли врегулюванню кризи. Результат медіації – звільнення 52 осіб (1981 р.)[18].

---

[17] Santos E. Nicaragua v United States (1986): ICJ Case Summary. URL.: https://www.diplomacyandlaw.com/post/nicaragua-v-united-states-of-america.

[18] Радіо свобода. (2019). Архівні фото: 40 років тому в Ірані було захоплене посольство США, заручників утримували 444 дні. URL.:

3. *Дипломатична взаємодія (через офіційні та неофіційні канали)* – основа запобігання конфліктам та їх вирішення. Використання дипломатичних механізмів здатне контролювати напруженість та сприяти діалогу через постійну взаємодію, культурну сенситивність та недопущенню конфронтації.

Кейс – підписання у 2015 р. Спільного всеосяжного плану дій між Іраном та США, Великою Британією, Францією, Німеччиною, Росією та Китаєм, який передбачав послаблення міжнародних санкцій в обмін на обмеження ядерної програми. Угода стала наслідком багаторічних дипломатичних комунікацій між сторонами[19].

4. *Арбітраж* – альтернатива судовому розгляду, що забезпечує гнучкість у вирішенні спорів (від територіальних кордонів до розподілу ресурсів) і, водночас, зберігає юридичну силу. Ключова перевага постійного арбітражного суду при врегулюванні конфліктів – це здатність розробляти експертні рішення, які враховують культурні особливості.

Кейс – спір між Еритреєю та Єменом щодо островів у Червоному морі був врегульований завдяки зверненню сторін до Постійного арбітражного суду, який виніс у 1999 р. рішення про суверенітет над островами та визначив морський кордон між державами[20].

5. *Переговори між сторонами конфлікту* – найефективніший та самий оперативний спосіб врегулювання конфлікту. Успіх переговорного процесу визначається рівнем підготовки та

---

https://www.radiosvoboda.org/a/united-states-iran-hostage-crisis-40-years-ago-anniversary/30252532.html.

[19] Каплюк К. (2015). Основні пункти угоди щодо Ірану. Deutsche Welle. URL.: https://www.dw.com/uk/основні-пункти-угоди-щодо-атомної-угоди-ірану/a- 18583329.

[20] Permanent Court of Arbitration. (1999). Sovereignty and Maritime Delimitation in the Red Sea (Eritrea/Yemen). URL.: https://pca-cpa.org/en/cases/81/

відданістю переговірників. В якості доповнення до офіційних переговорів може слугувати залучення неурядових учасників, що сприяє взаєморозумінню та довірі.

> *Кейс – протистояння між протестантськими юніоністами (підтримували перебування Північної Ірландії у складі Великої Британії) та католицькими націоналістами (були націлені на об'єднання з Ірландією) набуло довготривалого характеру та супроводжувалося загостреннями і збройними сутичками. Внаслідок переговорів за участю Дж. Г'юма та Д. Трімбла (обидва за це отримали Нобелівську премію миру у 1998) була підписана Белфастська (Страсноп'ятнична) мирна угода, яка поклала край тривалому етнонаціональному конфлікту та забезпечила трансформацію Північної Ірландії*[21].

Отже, досягнення сталого миру на світовому рівні потребує використання інтегрованих підходів, як забезпечують поєднання різних стратегій та інструментів врегулювання конфліктів. З огляду на це, розбудова інституційної спроможності та правових рамок, дипломатичної культури та інфраструктури для вирішення спірних ситуацій та криз залишаються на порядку денному міжнародного співтовариства.

[21] Краєв О. (2021). Нова "війна" католиків й протестантів: що насправді відбувається у Північній Ірландії. URL.: https://prismua.org/21-04-2021/

12.3. Компетентності аналізу публічної політики та інституційної довіри

Сучасні трансформаційні процеси у суспільних відносинах, ускладнення механізмів міжнародного публічного управління та зростання вимог до ефективності й підзвітності державних інституцій актуалізують необхідність формування компетентностей аналізу публічної політики та інституційної довіри. Їх зміст охоплює сукупність теоретичних знань, аналітичних умінь і практичних навичок, необхідних для системного дослідження суспільно значущих проблем, оцінювання результативності управлінських рішень, визначення інституційних чинників суспільного розвитку та обґрунтування альтернатив публічної політики. Особливе значення мають здатність до критичного осмислення управлінських процесів, застосування методів доказового аналізу та встановлення взаємозв'язків між якістю публічного врядування, легітимністю влади й рівнем суспільної довіри.

Публічна політика у глобальному масштабі вимагає максимально можливої участі стейкхолдерів у формуванні нової, спільної управлінської, комунікативної та ідеологічної концепції глобального розвитку[22]. У контексті посилення інформатизації, розвитку нових технологій, триваючої глобалізації світової економіки, стирання національних кордонів, загострення конфліктів та появи нових викликів у сферах екології, охорони здоров’я та інших, глобальний порядок об’єктивно розширюється та стає дедалі складнішим,

22 Чалцева О. М., Швець, К. А. Сучасні чинники, що впливають на глобальну державну політику. «Політичне життя». 2022. № 3. С. 62–70. DOI: 10.31558/2519-2949.2022.3.8

відбувається трансформація міжнародних та національних політичних інститутів, а також зміна ролей і функцій більшості суб'єктів на національному, регіональному та глобальному рівнях. Водночас у світовій політиці з'явилося безліч нових суб'єктів, здатних використовувати свої ресурси для впливу на політичний процес як на внутрішньому (національному), так і на міжнародному рівні, що є наслідком змін та виникнення нових форм суспільної взаємодії між різними політичними суб'єктами в процесі формування нових культурних та ідеологічних значень, моделей комунікації та глобального врядування[23].

Сучасний розвиток публічної політики характеризується посиленням цифровізації, використанням штучного інтелекту, переходом до управління на основі даних, розширенням громадської участі та інтеграцією принципів сталого розвитку. За даними ООН, частка населення світу, що проживає в країнах із недостатнім рівнем розвитку електронного урядування, скоротилася з 45% у 2022 р. до 22,4% у 2024 р[24]. Прикладами цифрової трансформації є українська платформа «Дія» та система електронного врядування Естонії[25].

Водночас технологічна модернізація супроводжується викликами інституційної довіри. За результатами дослідження OECD (2026), лише 40% громадян опитаних країн ОЕСР довіряють національним урядам, 31% вважають, що можуть

23 Чалцева О. М. Суспільна політика: теоретичні аспекти та сучасна практика: монографія. Вінниця: ФОП Барановська Т. П., 2017. 336 с.

24 United Nations Department of Economic and Social Affairs. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations, 2024. 205 p. URL: https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2024

25 Україна – платформа «Дія». Офіційний портал державних послуг: diia.gov.ua

впливати на державні рішення, а 43% позитивно оцінюють потенціал штучного інтелекту щодо персоналізації державних послуг[26]. Це свідчить про те, що однією з ключових глобальних тенденцій є перехід від управління, орієнтованого на технології, до прозорої та підзвітної державної політики, орієнтованої на людей, ефективність якої визначається не лише якістю державних послуг, а й рівнем довіри громадськості, справедливістю та повноцінною участю кожного представника адміністративної одиниці.

Методологічні підходи до оцінки компетентностей аналізу публічної політики та інституційної довіри конкретизуються через застосування відповідних методів, методик та аналітичних інструментів, які використовуються Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Європейською комісією, Асоціації шкіл публічної політики та публічного адміністрування (NASPAA) та Національним агентством України з питань державної служби (НАДС). Так, наприклад, Європейська комісія розробила "Рамку компетентностей для інноваційного формування державної політики", яка об'єднує 36 компетентностей у 7 категорій[27]:

1) *консультації з питань політики* (підготовка обґрунтованих рекомендацій для осіб, відповідальних за формування політичних ініціатив);
2) *інноваційність* (розробка нових підходів та інструментів публічної політики);

---

26 OECD. (2026). OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2026 Results: Navigating Rising Expectations and New Horizons. Paris: OECD Publishing. 175 p. DOI: 10.1787/9eb63fec-en

27 Schwendinger F., Topp L., Kovacs V. (2022). Competences for Policymaking: Competence Frameworks for Policymakers and Researchers Working on Public Policy. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/642121

3) *аналітичність* (використання наукових доказів, статистичних даних та результатів досліджень);
4) *прогнозування* (стратегічне прогнозування, аналіз майбутніх викликів та сценаріїв розвитку);
5) *партисипація* (залучення громадян та зацікавлених сторін до процесу формування політики);
6) *співпраця* (міжвідомче, міжгалузеве та міжнародне співробітництво);
7) *комунікативність* (представлення обґрунтованих рішень, ведення діалогу та забезпечення розуміння політик)[28].

ОЕСР (2020) виділяє шість сфер компетентності для розробки державної політики на основі фактичних даних: розуміння ролі фактичних даних, пошук інформації, критична оцінка її якості, застосування фактичних даних у процесі прийняття рішень, взаємодія із зацікавленими сторонами та оцінка ефективності політики[29].

NASPAA виділяє п’ять сфер компетентності: лідерство та управління в інтересах суспільства, участь у формуванні політики, критичний аналіз та обґрунтоване прийняття рішень, дотримання цінностей державної служби та ефективна комунікація[30]. Тоді як, український підхід (НАДС, 2025) охоплює професійні знання щодо принципів та інструментів державної політики, стратегічного планування, аналізу альтернатив,

28 European Commission - Competence Frameworks for Policymakers and Researchers https://knowledge-for-policy.ec.europa.eu/node/45701_bg?utm_source=chatgpt.com

29 OECD. (2020). Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/86331250-en

30 Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration. Accreditation Standards. Standard 5: Matching Operations - Student Learning. Офіційний стандарт NASPAA.

прийняття рішень, нормотворчості, комунікації та європейської інтеграції[31].

Міжнародні дослідження дають підстави стверджувати, що інституційна довіра є важливою характеристикою якості державного управління, але її рівень не завжди відповідає технологічному розвитку держави, доступності адміністративних послуг чи формальній ефективності адміністративних установ. Згідно з даними ООН (2025), отриманими на основі досліджень у 83 країнах, менше 45% населення вважає, що політична система враховує їхню думку та забезпечує реальний вплив на прийняття рішень[32]. Особливо показовим є досвід Естонії, яка належить до країн з високим рівнем цифровізації державних послуг. Згідно зі Звітом про цифрове десятиліття (2025), 79% естонців[33] вважають, що цифровізація державних та приватних послуг полегшує їхнє життя всюди.

Однак результати опитування довіри ОЕСР (2026) демонструють іншу тенденцію. Так, рівень довіри до національного уряду Естонії знизився з 47% у 2021 році до 38% у 2023 році та 37% у 2025 році, тоді як лише 18% громадян переконані у можливості впливу на рішення уряду. Водночас, довіра до поліції становить 70%, до судової влади – 61%, а до

31 Національне агентство України з питань державної служби. (2025). Аналіз публічної політики: теоретичні та практичні аспекти. Офіційна освітня програма https://pdp.nacs.gov.ua/courses/analiz-publichnoi-polityky-teoretychni-ta-praktychni-aspekty?utm_source=chatgpt.com

32 United Nations (2025). The Sustainable Development Goals Report 2025. Goal 16. Офіційний звіт ООН https://sdgs.un.org/goals/goal16?utm_source=chatgpt.com

33 OECD (2026). OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2026 Results: Estonia. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2026-results_c88c8869-en/estonia_5e38c043-en.html?utm_source=chatgpt.com

політичних партій – лише 18%[12]. Додатковим викликом цифрового управління є те, що лише 24% респондентів впевнені у належному захисті персональних даних державними установами під час використання штучного інтелекту.

Не менш виражені інституційні дисбаланси спостерігаються у Франції, де у 2025 році лише 22% громадян довіряли національному уряду, 52% – місцевим органам влади, а 51% – державній службі[34]. Натомість у Норвегії рівень довіри до національного уряду сягає 57%, до судової влади – 76%, а до поліції – 78%[35]. Таким чином, різниця між показниками довіри до національних урядів Норвегії та Франції становить 35 відсоткових пунктів, що відображає значну неоднорідність сприйняття державними інституціями громадськістю навіть в економічно розвинених країнах. Це дозволяє стверджувати, що цифрова модернізація, якість адміністративних послуг та довіра до політичних інституцій є взаємопов'язаними, але не тотожними характеристиками державного управління. У контексті досягнення ЦСР 16, це підкреслює необхідність додаткової комплексної оцінки інституційної ефективності, враховуючи не лише ефективність та прозорість діяльності уряду (ціль 16.6), але й реальну інклюзивність, участь громадян та здатність державних установ реагувати на суспільні запити (ціль 16.7).

[34] OECD (2026). OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2026 Results: France https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2026-results_c88c8869-en/france_c2fbb84d-en.html?utm_source=chatgpt.com

[35] OECD (2026). OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2026 Results: Norway https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2026-results_c88c8869-en/norway_b64a529e-en.html?utm_source=chatgpt.com

У контексті реалізації ЦСР 16 «Мир, справедливість та сильні інституції» такі складові як публічна політика та інституційна довіра мають особливе значення, оскільки вони забезпечують науково обґрунтоване розуміння передумов формування ефективних, прозорих, підзвітних та інклюзивних інституцій, що означає рівень їхньої легітимності, та встановлюють відповідальність управлінських практик перед принципами верховенства права, справедливості та належного врядування. Формування таких компетенцій сприяє розвитку системного та критичного мислення, аналітичної культури та професійної здатності приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на зміцнення інституційного потенціалу, суспільної довіри та забезпечення сталого розвитку.

12.4. Запобігання корупції та забезпечення прозорості управління через етичні стандарти, антикорупційні механізми та інституційний контроль

У часи кліматичної кризи, глобальної турбулентності та поляризації світ як ніколи раніше потребує відповідальних лідерів та незалежних інституцій для захисту спільних інтересів, зокрема, побудови справедливого суспільства, вільного від корупції. У традиційному розумінні *корупція розуміється як зловживання довіреною владою з метою отримання особистої вигоди, є багатогалузевим явищем, що спостерігається як у державному, так і в приватному секторах, а також у політичній сфері*[36]. Вона може набувати

[36] European Commission. (2022). Anti-corruption. URL.: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-

форми дрібних правопорушень або складних корупційних схем на високому рівні, може приховуватися за фаворитизмом і кумівством, конфліктами інтересів та сфер перетину бізнесу з політикою. Країни світу мають дуже різні траєкторії боротьби з корупцією, як і її результати. За даними Transparency International[12], Абсолютним лідером у подоланні проявів корупції є Данія, яка з 2012 р. очолює світовий рейтинг як найменш корумпована країна. Україна, незважаючи на військовий стан, також веде боротьбу з цим ганебним явищем і за період 2020-2025 рр. покращила своє місце у світовому рейтингу на 13 позицій та займала у 2025 р. 104 сходинку серед 182 країн.

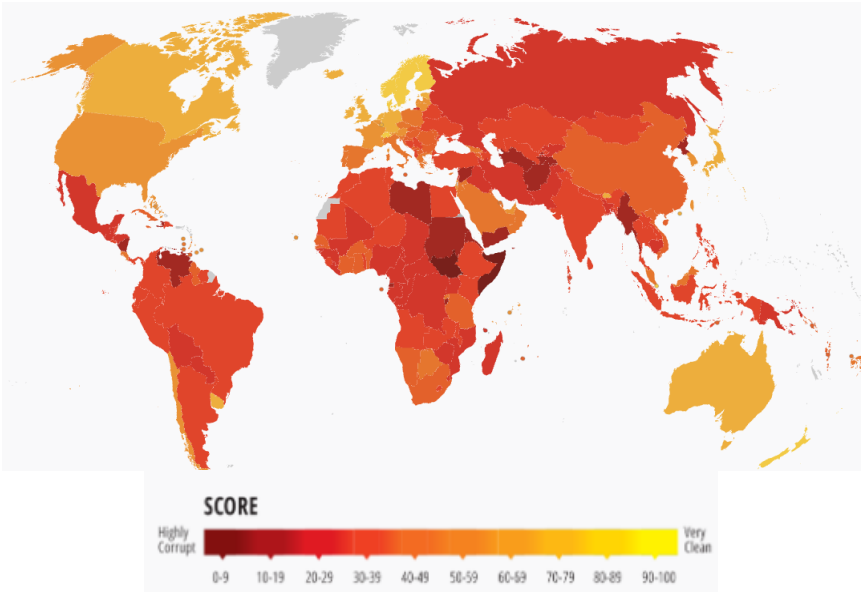


Рис. 12.4.1. Індекс сприйняття корупції у світі, 2025 р.[37]

fundamental-rights/democracy-eu-citizenship-anti-corruption/anti-corruption_en.

[37] Transparency International. (2025). Corruption Perceptions Index 2025. URL.: https://www.transparency.org/en/cpi/2025.

Моральну основу у сфері боротьби з корупцією, яка використовується для запобігання зловживанню владою в державному та приватному секторах, шахрайству та хабарництву, формують етичні стандарти. Етика слугує суспільним компасом для окремих осіб та груп, допомагаючи їм розрізняти добро і зло та приймати справедливі й чесні рішення, сприяти встановленню стандартів поведінки, що захищають суспільні інтереси.

Ключові етичні принципи для протидії корупції:

Заборона хабарництва	⟹ повне неприйняття пропозицій, надання, отримання або вимагання будь-яких неправомірних вигод (грошей, подарунків або послуг) з метою впливу на офіційні або комерційні дії.
Управління конфліктом інтересів	⟹ обов’язкове виявлення, розкриття та врегулювання ситуацій, коли особисті, фінансові або сімейні інтереси суперечать професійним обов’язкам.
Чесність та прозорість	⟹ прихильність до чесної поведінки, відкритого прийняття рішень та надання пріоритету суспільним або інституційним інтересам над особистою вигодою.
Підзвітність	⟹ чітка відповідальність за дії та рішення, підкріплена прозорим веденням

документації та зовнішнім або внутрішнім наглядом[38],[39].

Застосування етичних принципів у поведінці людей формує атмосферу доброчесності, спонукає до відкритості та взаєморозуміння, недопущення зловживання владою та довірою суспільства. Проте, ефективна боротьба з корупцією потребує також формування та використання антикорупційних механізмів – превентивних, правоохоронних, інституційних (табл. 12.4.1), скоординованих таким чином, щоб діяти як єдина система, а не як окремі заходи. Антикорупційні механізми розглядаються як структурні інструменти підвищення ефективності державного управління, зокрема в контексті перехідних процесів та європейської інтеграції[40].

Запобігання корупції та забезпечення прозорості публічного управління окрім просування етичних принципів протидії зловживанням й користолюбству, а також використання антикорупційних механізмів, передбачає інституційний контроль. Його здійснюють спеціально створені органи та інституції, які забезпечують нагляд, превенцію, розслідування та покарання за антикорупційні порушення.

---

[38] Jenkins M. (2015). Anti-corruption provisions in codes of conduct. Transparency International. URL.: https://knowledgehub.transparency.org/guide/topic-guide-on-codes-of-conduct/5408.

[39] Masoud M. (2023). The Importance of Ethics in Preventing Corruption. Medium. URL.: https://theaaci.medium.com/the-importance-of-ethics-in-preventing-corruption-26fae862ee89.

[40] Pomaza-Ponomarenko, A., Kobets, Y., Kozak, P., Voskobiinyk, S., & Shchokin, R. (2026). Anti-Corruption Mechanisms in the System of Improving the Efficiency of Public Administration. Innovation Journal, 31(2), 1–17. https://doi.org/10.5281/zenodo.21937024

Таблиця 12.4.1

Типологія антикорупційних механізмів у публічному управлінні

Категорія	Механізми	Інституційний вплив
Превентивні	• закони про прозорість • електронні закупівлі • системи відкритих даних • цифровізація	Зменшують дискреційні повноваження, підвищують підзвітність
Забезпечення виконання	• незалежні антикорупційні агентства • судові реформи • механізми повідомлення про порушення	Посилюють можливості виявлення та застосування санкцій
Інституційний	• реформа державної служби • підбір кадрів за заслугами • етичні кодекси • якість регулювання	Підвищують інституційний потенціал та адміністративний професіоналізм
Зовнішні (інтеграція до ЄС)	• механізми моніторингу ЄС • умови щодо верховенства права • рамки доброчесності ОЕСР	Сприяють системним реформам та приведенню у відповідність до європейських стандартів врядування

В Україні створена одна з найсучасніших антикорупційних архітектур, інституційна будова якої включає в себе (табл. 12.4.2).

Сучасна будова та функціонал системи антикорупційних органів в Україні забезпечує *загально державний рівень* контролю.



Рис. 12.4.2. Інституційна архітектура антикорупційної діяльності в Україні

Його доповнюють *внутрішній (відомчий) контроль* на рівні міністерств, відомств та державних установ, а також *громадський та міжнародний контроль* зі сторони

громадських організацій та міжнародних інституцій. Ефективність контролю у сфері протидії корупції за сучасних умов залежить від рівня координації взаємодії між контролюючими органами, їх інституційної незалежності, а також логіки і завершеності судових реформ.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Які міжнародні інститути утворюють глобальну систему забезпечення миру та справедливості, і які їхні основні функції?
2. Які основні пріоритети та ключові завдання стоять перед ЦСР 16 «Мир, справедливість та ефективні інститути»?
3. Які основні дипломатичні механізми використовуються для запобігання міжнародним конфліктам та їх мирного врегулювання?
4. Чи має недоліки використання миротворчих місій при врегулюванні конфліктів?
5. Наведіть принципові відмінності різних типів мандатів миротворчих місій. Які риси є спільними?
6. Яка з існуючих стратегій врегулювання конфліктів є найбільш релевантною ситуації в Україні?
7. Які ключові компетенції необхідні для аналізу публічної політики та оцінки ефективності управлінських рішень?

8. Які чинники впливають на формування інституційної довіри та які методи можна використовувати для оцінки її рівня в суспільстві?

9. Дайте визначення поняття «корупція». Чи стикалися ви з ситуаціями, які мали корупційну складову? Охарактеризуйте причини її виникнення та своє ставлення до прояву корупції.

10. Чи мають вплив на протидію корупції етичні принципи?

Тестові завдання:

1. Який орган ООН несе безпосередню відповідальність за підтримання міжнародного миру та безпеки:

а) Економічна і Соціальна Рада ООН
б) Рада безпеки ООН
в) Генеральна Асамблея ООН
г) Секретаріат ООН

2. Яка основна функція Міжнародного Суду ООН у глобальній системі правосуддя:

а) контроль за проведенням миротворчих операцій
б) розслідування міжнародних злочинів фізичних осіб
в) запровадження економічних санкцій
г) врегулювання правових спорів між державами

3. Який із наведених заходів є прикладом превентивної дипломатії в системі забезпечення міжнародного миру?

а) застосування санкцій після порушення міжнародного права

б) посередництво у врегулюванні напруженості до ескалації конфлікту

в) судовий розгляд міжнародного спору після його виникнення

г) відбудова державних інституцій після завершення конфлікту

4. Коли вперше було використано миротворчу місію ООН?

а) у 1991 р. для моніторингу процесу розпаду Радянського Союзу

б) у 1948 р. для спостереження за дотриманням перемир'я між Ізраїлем та арабськими державами

в) у 1979 р. для звільнення американських заручників з Тегерану

г) такі місії не застосовувалися

5. Що відноситься до принципів миротворчої діяльності ООН:

а) згода сторін

б) неупередженість

в) відмова від застосування сили, за винятком випадків г) самооборони та захисту мандату

усі відповіді вірні

6. Яка основна мета аналізу публічної політики?

а) оцінювання ефективності державних рішень

б) контроль особистих витрат посадовців

в) визначення кількості державних установ

г) визначення прибутковості приватних підприємств

7. Що сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій?

а) прозорість і підзвітність діяльності органів влади

б) обмеження доступу до публічної інформації

в) ігнорування звернень громадян

г) ухвалення рішень без пояснення їхніх причин

8. Обов'язкове виявлення, розкриття та врегулювання ситуацій, коли особисті, фінансові або сімейні інтереси суперечать професійним обов'язкам – це етичний принцип протидії корупції, який називається:

а) заборона хабарництва

б) управління конфліктом інтересів

в) чесність та прозорість

г) підзвітність

9. Який з наведених механізмів протидії корупції не відноситься до превентивних?

а) реформа державної служби

б) електронні закупівлі

в) системи відкритих даних

г) цифровізація

10. В інституційній архітектурі антикорупційної діяльності в Україні за функції превенції та аналітики відповідає:

а) САП

б) НАЗК

в) АРМА

г) ВАКС

Практичний кейс:

Одним із найпоказовіших міжнародних прикладів практичної реалізації ЦСР 16 є мирний процес у Колумбії. Після понад 50 років внутрішнього збройного конфлікту 24 листопада 2016 р. уряд Колумбії та Революційні збройні сили Колумбії (FARC-EP) підписали мирну угоду. Цей документ передбачав припинення бойових дій, реінтеграцію колишніх комбатантів у цивільне життя, розширення політичної участі, відновлення прав постраждалого населення та створення механізмів перехідного правосуддя[41]. ООН відіграла ключову роль у реалізації угоди, забезпечуючи міжнародний моніторинг та перевірку виконання мирних угод.

Відмінною рисою колумбійського досвіду стало поєднання заходів з розбудови миру з інституційними реформами. Наприклад, було створено Спеціальну юрисдикцію миру (JEP), Комісію з встановлення істини та механізми розшуку зниклих безвісти осіб. Діяльність цих інституцій спрямована на з'ясування обставин порушень прав людини, забезпечення відповідальності, надання компенсації жертвам та запобігання повторенню конфлікту. Восени 2025 р. Спеціальна юрисдикція з питань миру винесла свої перші рішення щодо застосування відновних санкцій, що стало важливою віхою у розвитку перехідного правосуддя[42].

41 Symposium on Colombia's special jurisdiction for peace https://surl.li/nzilnv

42 Statement attributable to the Spokesperson for the Secretary-General - on Colombia (17.09.2025) https://www.un.org/sg/en/content/sg/statements/2025-09-17/statement-attributable-the-spokesperson-for-the-secretary-general-colombia-scroll-down-for-spanish-version?utm_source=chatgpt.com

За результатами реалізації таких інституційних реформ забезпечено реінтеграцію більше ніж 11 тис. осіб-учасників конфлікту, надано у реінтеграційне використання близько 20 тис. га земель і, що важливо, створено понад 6 тис. підприємницьких проєктів. Серед таких проєктів найбільш вдалими є такі, як:

- **FEMNCAFÉ**[43] (федерація виробників кави, створена за участю колишніх учасників FARC. Розвиває екологічно стале кавове виробництво. У межах підтримуваної ООН ініціативи Nature for Peace допомогу отримали 7,1 тис. осіб).
- **Confecciones La Montaña**[44] (швейне підприємство в департаменті Антіокія. Забезпечує професійну зайнятість колишніх учасників конфлікту через виробництво одягу).
- **COOMULNES**[45] (сільськогосподарський кооператив у місті Тулуа, що об'єднав 36 колишніх учасників конфлікту та 34 постраждалих від нього. Спеціалізується на виробництві й реалізації кави, зокрема на міжнародних ринках).
- **COOAGROPAZ**[46] (аграрний кооператив у департаменті Уїла. Об'єднує понад 830 колишніх учасників конфлікту, постраждалих і місцевих фермерів. Реалізує проєкти з

43 Brewing Peace: Former Combatants Transform Colombia's Coffee Industry. https://www.un.org/peacebuilding/en/content/brewing-peace-former-combatants-transform-colombia%E2%80%99s-coffee-industry?utm_source=chatgpt.com

44 Confecciones de la Montaña, voluntad de paz https://www.cnr-c.org/?page_id=16961

45 Paving the Road to Reconciliation https://colombia.unmissions.org/en/news/paving-road-reconciliation

46 UN and partners review former combatant's projects in the southwest of Colombia. https://colombia.unmissions.org/en/news/un-and-partners-review-former-combatants-projects-southwest-colombia?utm_source=chatgpt.com

вирощування бананів, бобових, інших культур і тваринництва).

- **Comité de Mujeres por la Paz**[47] (виробниче об'єднання 52 жінок, серед яких колишні учасниці конфлікту та постраждалі. Займається виробництвом і реалізацією фермерських яєць у місті Нейва).

Досвід Колумбії свідчить, що досягнення ЦСР 16 вимагає комплексного підходу, який поєднує політичні домовленості, міжнародне посередництво, перехідне правосуддя та соціально-економічну реінтеграцію. Водночас, тривалість насильства в окремих регіонах, загрози безпеці колишніх учасників конфлікту та нерівномірне виконання мирної угоди свідчать про те, що офіційне завершення конфлікту не гарантує сталого миру. Саме тому ефективність ЦСР 16 визначається не лише досягненням політичних компромісів, а й здатністю державних інституцій забезпечувати справедливість, безпеку та довіру громадськості в довгостроковій перспективі.

Завдання:

1. Проаналізуйте роль міжнародних організацій та інституційних реформ у досягненні миру в Колумбії.
2. Охарактеризуйте роль соціально-економічної реінтеграції екс-учасників конфлікту у забезпеченні сталого миру.
3. Визначте основні ризики та перешкоди для досягнення сталого миру в Колумбії.

[47] Comité de Mujeres por la Paz https://www.reincorporacion.gov.co/es/Paginas/desde_la_raiz.aspx?utm_source=chatgpt.com

Розділ 13

ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. ЦСР17

13.1. Міжнародне співробітництво для забезпечення сталого розвитку: напрями та стейкхолдери

У сучасних умовах глобалізації, зростання взаємозалежності держав та загострення глобальних викликів міжнародне співробітництво набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку. Зміна клімату, деградація довкілля, нерівномірність соціально-економічного розвитку, продовольча та енергетична безпека, міграційні процеси, пандемії, а також наслідки збройних конфліктів є проблемами, що виходять за межі національних кордонів і потребують скоординованих міжнародних дій.

Концепція сталого розвитку, закріплена в Цілях сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй до 2030 року, передбачає досягнення збалансованого економічного зростання, соціальної справедливості та збереження природного середовища. Реалізація цих цілей є неможливою без ефективної взаємодії між державами, міжнародними організаціями, регіональними інтеграційними об'єднаннями, бізнесом, науковою спільнотою та громадянським суспільством. Саме міжнародне співробітництво забезпечує обмін знаннями, технологіями, фінансовими ресурсами та кращими практиками, сприяючи підвищенню ефективності національної політики у сфері сталого розвитку.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах сучасних геополітичних трансформацій, цифровізації економіки, переходу до низьковуглецевої моделі розвитку та необхідності підвищення стійкості держав до глобальних криз. Для України питання розвитку міжнародного співробітництва має стратегічне значення, оскільки інтеграція до європейського

та світового економічного простору, відновлення країни, впровадження інноваційних підходів до управління та досягнення Цілей сталого розвитку значною мірою залежать від ефективності міжнародного партнерства.

У Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 р. ключовими векторами міжнародного співробітництва визначено мобілізацію коштів задля досягнення ЦСР та зміцнення глобальної солідарності усіх країн, людей та інших стейкхолдерів щодо задоволення потреб найбідніших і найуразливіших груп населення [1]. Міжнародне партнерство задля досягнення стійкого розвитку передбачається стимулювати і здійснювати за стратегічними напрямами:

- ✓ фінанси – посилення фінансової спроможності країн, що розвиваються, через мобілізацію внутрішніх ресурсів, надання міжнародної підтримки, допомогу в обслуговуванні державного боргу, активізацію режимів сприяння іноземним інвестиція для найменш розвинених країн;
- ✓ технології – розширення регіонального та міжнародного технологічного співробітництва через зміцнення координації і глобального механізму обміну технологіями та інноваціями, сприяння підвищенню інноваційної спроможності найменш розвинених країн у сферах екологічно безпечних та інформаційно-комунікаційних технологій;
- ✓ підвищення спроможності країн у сфері досягнення сталого розвитку на основі міжнародного співробітництва

[1] Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. 2015. URL.: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyy-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku

задля сприяння реалізації національних планів досягнення всіх Цілей сталого розвитку;

- ✓ торгівля – підтримка та розвиток транспарентної, недискримінаційної, справедливої, багатосторонньої торгової системи в рамках СОТ, сприяння розвитку міжнародної торгівельної діяльності країн, що розвиваються, через застосування преференційних режимів та забезпечення доступу до світових ринків;
- ✓ системні питання: 1) посилення глобальної макроекономічної стабільності, узгодженості та послідовності національних політик у сфері сталого розвитку з дотримання принципу невтручання у внутрішні справи держав; 2) заохочення партнерства між усіма стейкхолдерами на локальному, національному та глобальному рівнях; 3) розбудова інструментарію моніторингу прогресу у досягнення ЦСР та забезпечення доступу усіх зацікавлених сторін до статистики усіх сфері дотичної інформації[2].

Таким чином міжнародна співпраця для забезпечення сталого розвитку зорієнтована першочергово на координацію та консолідацію зусиль держав у напрямку вирішення глобальних проблем суспільства з пріоритезацією підвищення фінансової та технологічної спроможності країн, що розвиваються.

Прогрес у досягненні глобальних цілей є можливим за умови активної та ефективної участі всіх зацікавлених сторін, які безпосередньо або опосередковано впливають на

[2]Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. 2015. URL.: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyy-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku

досягнення цілей сталого розвитку чи отримують результати від такої співпраці. На глобальному рівні ключовими гравцями міжнародного співробітництва є міжнародні урядові та неурядові організації під егідою ООН. Міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Організація економічного співробітництва та розвитку, координують міжнародні ініціативи, розробляють нормативні документи, фінансують проєкти та надають експертну підтримку урядовим та громадським ініціативам у сфері сталого розвитку.

В умовах глобалізації можливою стала взаємодія не лише на рівні урядових структур та міжнародних організацій, а й представників бізнесу та громадськості. Важливість такої взаємодії всіх учасників підкреслюється в Порядку денному на період до 2030 року: "досягнення Цілей сталого розвитку вимагатиме мобілізації всіх і всюди, ґрунтуючись на рівні амбіцій, який перетворює ідеї на конкретні, сміливі та практичні рішення" [3]. Взаємодія широкого кола суб'єктів забезпечує комплексний підхід до вирішення економічних, соціальних та екологічних викликів, підвищуючи результативність ініціатив як на глобальному, так і на національному рівнях (рис. 13.1.1).

В системі стейкхолдерів міжнародного партнерства задля сталого розвитку важливе місце посідають:

✓ міжнародні організації – ініціюють та координують міжнародні ініціативи, фінансують та забезпечують експерту підтримку міжнародних проєктів.

✓ органи державної влади – формують державну політику, укладають міжнародні угоди, створюють

[3] Stakeholder engagement. 2015. URL.: https://sdgs.un.org/stakeholders

законодавчу базу та забезпечують виконання міжнародних зобов'язань.

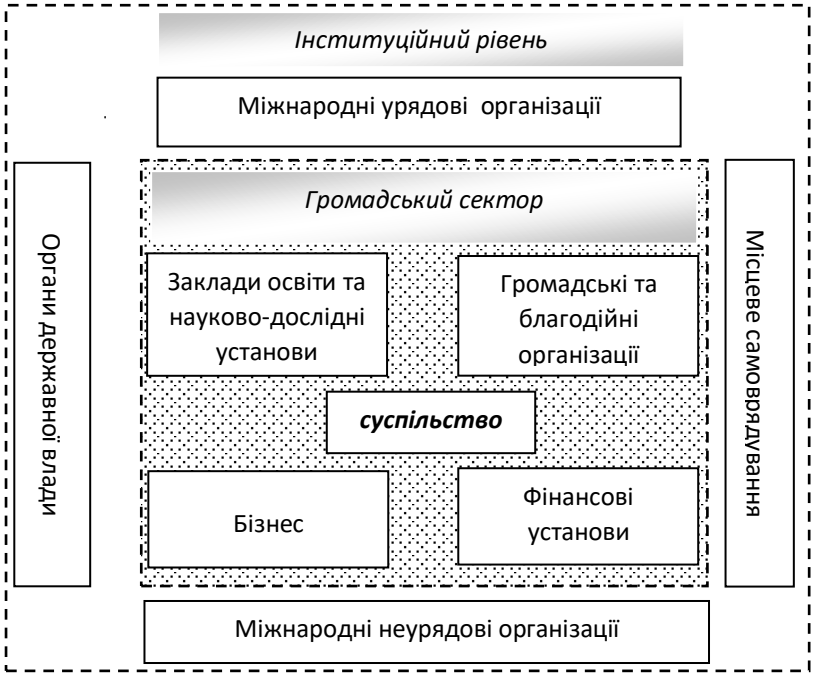


Рис. 13.1.1. Матриця стейкхолдерів міжнародного партнерства задля сталого розвитку

✓ органи місцевого самоврядування – реалізують міжнародні проєкти на регіональному та місцевому рівнях, розвивають партнерства між містами та громадами.

✓ міжнародні та національні неурядові організації – сприяють обміну досвідом, захисту прав людини, розвитку освіти, охорони здоров'я та навколишнього середовища.

✓ бізнес і приватний сектор – інвестують у сталі технології, впроваджують принципи корпоративної соціальної

відповідальності, створюють робочі місця та розвивають міжнародне партнерство.

✓ заклади освіти та науково-дослідні установи – здійснюють дослідження, розробляють інновації, готують висококваліфікованих фахівців і беруть участь у міжнародних освітніх та наукових проєктах.

✓ громадські організації та благодійні фонди – представляють інтереси суспільства, реалізують соціальні та екологічні ініціативи, контролюють прозорість використання ресурсів.

✓ місцеві громади та населення – є безпосередніми отримувачами результатів міжнародного співробітництва, беруть участь у прийнятті рішень і реалізації проєктів.

✓ фінансові установи та донорські організації – забезпечують фінансування програм сталого розвитку, підтримують інвестиційні та грантові проєкти.

✓ засоби масової інформації – поширюють інформацію про ініціативи сталого розвитку, формують суспільну думку та підвищують рівень обізнаності населення.

Чітко і структуровано функції і ролі учасників визначено ООН і описано у гайдбуці партнерства для ЦСР[4]. У контексті міжнародного співробітництва для забезпечення стійкого розвитку взаємодія між державою, бізнесом, науковою спільнотою, громадянським суспільством та міжнародними організаціями набувають особливого значення. Саме така модель партнерства дозволяє ефективно об'єднувати фінансові, інтелектуальні, технологічні та організаційні ресурси для досягнення економічної стабільності, соціальної

[4] United Nations. 2020. The SDG Partnership Guidebook. UN DESA and TPI. URL.: https://sdgs.un.org/publications/sdg-partnership-guidebook-24566?utm_source=chatgpt.com

справедливості та екологічної безпеки відповідно до Цілей сталого розвитку.

13.2. Принципи побудови ефективного партнерства для глобального сталого розвитку

Ефективне партнерство є одним із ключових механізмів реалізації глобального сталого розвитку, що закріплено у Цілі сталого розвитку 17 "Партнерство заради сталого розвитку". Досягнення глобальних цілей потребує консолідації зусиль та спільного усвідомлення необхідності дотримання об'єктивних принципів ефективної міжнародної мультистейкхолдерної взаємодії. ООН визначено ключові принципи ефективного міжнародного співробітництва задля сталого розвитку:

- ✓ поваги до автономії країн - держави визначають власні національні пріоритети сталого розвитку і забезпечують їх реалізацію, використовуючи власну інституційну систему;
- ✓ фокусування на результатах, що передбачає планування та моніторинг прогресу на підставі вимірюваних індикаторів. Застосування чітких показників результативності, регулярний моніторинг виконання завдань, аналіз досягнення цільових індикаторів та своєчасне внесення коректив є запорукою і умовою ефективності використання ресурсів і досягненню довгострокових результатів;
- ✓ інклюзивного партнерства - передбачає участь і чітке визначення ролей усіх груп зацікавлених сторін (урядів, бізнесу, представників громадянського суспільства та ін.);
- ✓ транспарентності - інформація щодо співробітництва та реалізації ініціатив сталого розвитку має

бути відкритою та доступною для усіх стейкхолдерів. Прозорість сприяє зміцненню довіри між партнерами та формує позитивну репутацію партнерських ініціатив серед інших зацікавлених сторін[5].

Принципи міжнародного співробітництва у сфері сталого розвитку є комплементарними з класичними принципами ефективного міжнародного партнерства, основними з яких є:

- ✓ спільне бачення та узгодженість стратегічних цілей - партнери повинні мати єдине розуміння проблем та спільне бачення очікуваних результатів співпраці. Узгодженість дій усіх сторін підвищує результативність реалізації спільних ініціатив і проєктів.
- ✓ взаємна довіра та відкритість - ефективна взаємодія можлива лише за умови чесного обміну інформацією, відкритого прийняття рішень, доступності інформації щодо використання ресурсів та регулярного звітування про досягнуті результати.
- ✓ рівноправність та взаємна відповідальність учасників партнерства - кожен партнер повинен мати можливість брати участь у прийнятті рішень, виконанні спільних завдань та нести відповідальність за взяті зобов'язання. Такий підхід сприяє формуванню довгострокових відносин, заснованих на взаємній повазі та довірі.
- ✓ взаємодоповнюваність ресурсів та компетенцій - кожен учасник партнерства робить внесок відповідно до своїх можливостей: державні органи забезпечують нормативно-правову підтримку, бізнес інвестує фінансові ресурси та інновації, наукові установи надають експертні

[5] OECD/UNDP. 2019. Making Development Co-operation More Effective: 2019 Progress Report. OECD Publishing. Paris. URL.: https://doi.org/10.1787/26f2638f-en.

знання, а громадські організації сприяють комунікації з населенням та врахуванню суспільних потреб. Поєднання цих ресурсів створює синергетичний ефект, який значно перевищує результати окремої діяльності кожного партнера [6].

- ✓ ефективна комунікація та постійний обмін знаннями - регулярні консультації, координаційні зустрічі, спільне планування, використання цифрових платформ та відкритий обмін інформацією дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність управління партнерськими проєктами.
- ✓ гнучкість та адаптивність. Сучасне глобальне середовище характеризується високою динамікою, що пов'язано зі зміною економічних умов, геополітичними ризиками, цифровою трансформацією та кліматичними викликами. Ефективне партнерство повинно передбачати можливість оперативного коригування стратегій, механізмів взаємодії та розподілу ресурсів відповідно до нових умов розвитку[7].

Таким чином, ефективне партнерство для глобального сталого розвитку ґрунтується на принципах спільного стратегічного бачення, прозорості, взаємної довіри, рівноправності, інклюзивності, взаємодоповнюваності ресурсів, ефективної комунікації, адаптивності та орієнтації на досягнення конкретних результатів. Реалізація цих принципів

[6] UNEP – Goal 17: Partnerships for the Goals . 2025. URL.: SDG Goal 17 Profile 2025

[7] United Nations. 2020. The SDG Partnership Guidebook. UN DESA and TPI. URL.: https://sdgs.un.org/publications/sdg-partnership-guidebook-24566?utm_source=chatgpt.com

дозволяє сформувати стійкі механізми міжнародної співпраці, підвищити ефективність використання наявних ресурсів та забезпечити успішне досягнення Цілей сталого розвитку на глобальному, національному й регіональному рівнях.

13.3. Локальні та глобальні виміри прогресу у досягненні ЦСР 17

ЦСР 17 “Партнерство заради досягнення цілей” є як окремою ціллю, так і інструментом забезпечення усієї Програми сталого розвитку. Формуючи і зміцнюючи ефективні партнерські відносини на міжнародному, національному та локальному рівнях, ЦСР 17 визначає ролі стейкхолдерів та рамки співпраці, необхідні для реалізації всіх інших цілей розвитку. Однак для виконання міжнародним партнерством функції унікального каталізатора, у процесі реалізації ЦСР 17 важливим є усвідомлення, що зусилля у різних секторах, регіонах, країнах та інституціях сприятимуть суттєвому прогресу за умови взаємоузгоджених, інклюзивних та належним чином підтриманих ініціатив. Тому визначені ООН індикатори виміру прогресу у досягненні ЦСР 17 охоплюють не лише результати реалізованих зусиль та виконання поставлених завдань, а й оцінку спроможності країн до консолідованого партнерства задля сталого розвитку (табл. 13.3.1).

Незважаючи на високу значимість ЦСР 17 для прогресу у досягненні всіх глобальних цілей, за офіційною інформацією ООН за період 2015-2024 рр. з усієї сукупності індикаторів лише один (кількість користувачів Інтернету) має високу динаміку руху до досягнення поставленої мети до 2030 р. Індикатори 17.3.1. (вартість прямих іноземних інвестицій), 17.3.2. (обсяг

приватних грошових переказів як частка ВВП), 17.6.1 (кількість підписок на широкосмуговий інтернет в розрахунку на 100 жителів), 17.9.1 (вартість офіційної допомоги розвитку від Організації економічного співробітництва та розвитку), 17.10.1 (середньозважений митний тариф), 17.17.1 (сума коштів на розвиток інфраструктури) та 17.18.1 (статистична спроможність) мають низький рівень прогресу.

Таблиця 13.3.1

Індикатори прогресу в реалізації ЦСР17 «Партнерство заради досягнення сталого розвитку» [8]

Завдання		Індикатори
17.1.	Посилення мобілізації внутрішніх ресурсів	17.1.1 Загальний обсяг державних доходів як частка ВВП, за джерелами 17.1.2 Частка внутрішнього бюджету, що фінансується за рахунок внутрішніх податків
17.2.	Виконання зобов'язань щодо офіційної допомоги розвитку	17.2.1 Чиста офіційна допомога розвитку як частка ВВП донорів ОЕСР
17.3.	Мобілізація додаткових фінансових ресурсів	17.3.1 Додаткові фінансові ресурси (вартість прямих іноземних інвестицій) 17.3.2 Обсяг приватних грошових переказів як частка ВВП
17.4.	Досягнення довгострокової стійкості боргу	17.4.1 Обслуговування боргу як частка експорту товарів, послуг та первинного доходу
17.5.	Заохочення інвестицій для НРК	17.5.1 Кількість країн із режимами заохочення інвестицій
17.6.	Співпраця у сфері науки, технологій та інновацій	17.6.1 Кількість підписок на широкосмуговий інтернет, доступ на 100 жителів
17.7.	Поширення екологічно безпечних технологій	17.7.1 Загальний обсяг фінансування екологічно безпечних технологій

[8] UNEP – Goal 17: Partnerships for the Goals. 2025. URL.: SDG Goal 17 Profile 2025.

Продовження таблиці 13.3.1

17.8.	Розширення використання ІКТ	17.8.1 кількість користувачів Інтернетом
17.9.	Нарощування потенціалу	17.9.1 Вартість офіційної допомоги розвитку
17.10.	Відкрита багатостороння торговельна система	17.10.1 Середньозважений митний тариф у світі
17.11.	Збільшення експорту країн, що розвиваються	17.11.1 Частка у світовому експорті
17.12.	Безмитний і безквотний доступ до ринку	17.12.1 Середньозважені тарифи
17.13.	Глобальна макроекономічна стабільність	17.13.1 Макроекономічна інформаційна панель
17.14.	Узгодженість політики	17.14.1 Кількість країн із механізмами узгодженості
17.15.	Повага до національного політичного простору	17.15.1 Ступінь використання механізмів та планування у сфері співробітництва з метою розвитку
17.16.	Глобальне партнерство	17.16.1 Кількість країн, що звітують про прогрес
17.17.	Ефективні партнерства	17.17.1 Сума коштів на розвиток інфраструктури
17.18.	Статистичний потенціал	17.18.1 Показники статистичної спроможності 17.18.2 Відповідність законодавства 17.18.3 Національні статистичні плани
17.19.	Показники прогресу сталого розвитку	17.19.1 Ресурси на статистичний потенціал 17.19.2 Частка країн із переписом та реєстрацією народжень/смертей

П’ять показників зазнали регресу у досягненні цільового рівня з 2015 р. (рис. 13.3.1).

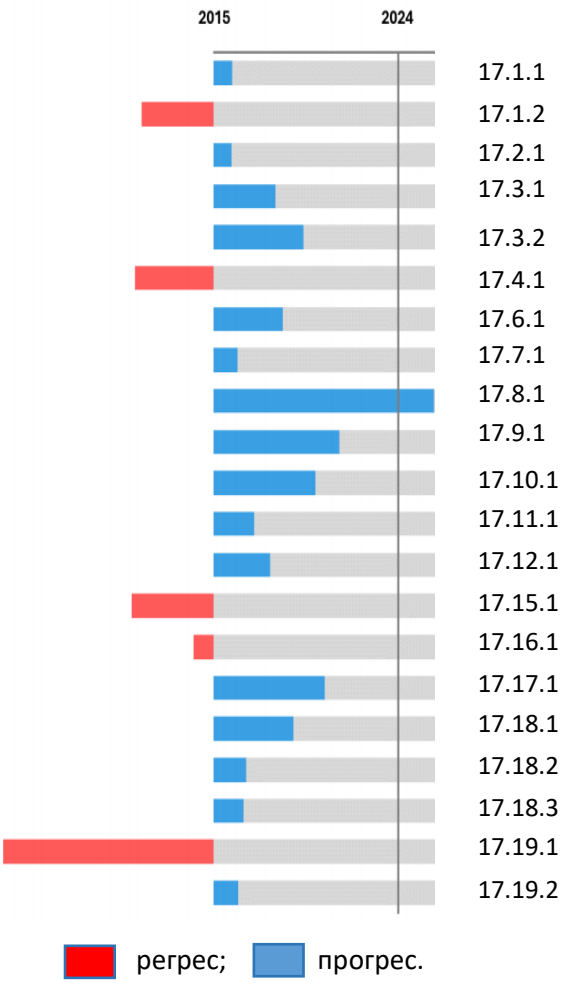


Рис. 13.3.1. Динаміка індикаторів глобального прогресу у досягненні ЦСР 7 «Партнерство заради досягнення сталого розвитку» [9].

[9] UNEP – Goal 17: Partnerships for the Goals. 2025. URL.: SDG Goal 17 Profile 2025.

Зокрема, йдеться про частку бюджету, що фінансується за рахунок внутрішніх податків; обслуговування боргу; використання національних механізмів та планування у сфері співробітництва з метою розвитку; прогрес у підвищенні ефективності підтримки ЦСР; фінансові ресурси для зміцнення статистичного потенціалу в країнах, що розвиваються.

У підсумку слід зазначити, що ідентифікуючими факторами, що стримують сталий розвиток країн та співробітництво у сфері сталого менеджменту, залишаються фінансові обмеження, зокрема низькі потоки прямих іноземних інвестицій та надходжень з приватного сектору, високий рівень державного боргу. Ці чинники є більш критичними для країн з низьким рівнем розвитку.

В умовах динамічних змін та високої турбулентності геополітичного та геоекономічного середовища представлена сукупність індикаторів глобального прогресу у досягнені ЦСР не може бути незмінною. Доказом цього твердження є зусилля окремих міжнародних інституцій у напрямі удосконалення аналітичного інструментарію моніторингу прогресу у реалізації ЦСР у глобальних та національних масштабах. Для прикладу, Sustainable Development Solutions Network (SDSN) у 2023 р., наголошуючи на зростанні військової ескалації у світі та загострення ризиків катастрофічних глобальних наслідків, акцентувала увагу світової спільноти на доцільності посилення міжнародного партнерства, підвищенні ролі та перегляді безпекових механізмів ООН. Оскільки ООН залишається ключових суб’єктом просування ідей сталого розвитку та координації дій усіх держав у даному спрямуванні, SDSN рекомендує доповнити діючу систему індикаторів досягнення ЦСР 17 «Партнерство заради досягнення сталого розвитку» Індексом підтримки країнами багатосторонності на основі ООН (UN-MI). Індекс UN-MI базується на 6-ти показниках:

ратифікація основних договорів ООН; відсоток голосів, що відповідають міжнародній більшості на Генеральній Асамблеї ООН; участь у вибраних організаціях та установах ООН; участь у конфліктах та мілітаризація; використання односторонніх примусових заходів; внесок до бюджету ООН та міжнародна солідарність [10] . Доцільність застосування даного індексу є дискусійною, оскільки рейтинги країн за його рівнем радикально відрізняються від попередньо представлених показників і не корелюють з рівнем спроможності країн до досягнення ЦСР на національному рівні і підтримки країн з обмеженими можливостями до імплементації ідей сталого розвитку (табл. 13.3.2).

Таблиця 13.3.2

Рейтинг країн за Індексом підтримки багатосторонності на основі ООН (UN-MI), 2025 р. [11].

Країни з найвищим значенням індексу	Країни з найнижчим значенням індексу
Барбадос	Судан
Ямайка	Екваторіальна Гвінея
Тобагоо	Сирія
Мальдіви	Російська федерація
Барбуда	Іран
Маврикій	Сомалі
Чилі	Ізраїль
Уругвай	Північна Корея
Філіппіни	Південний Судан
Парагвай	США

[10]Europe Sustainable Development Report 2026: SDG Pathways to 2030 and Mid-Century. 2026. Guillaume Lafortune, Grayson Fuller. URL.: https://eu-dashboards.sdgindex.org/

[11] Europe Sustainable Development Report 2026: SDG Pathways to 2030 and Mid-Century. 2026. Guillaume Lafortune, Grayson Fuller. URL.: https://eu-dashboards.sdgindex.org/

Міжнародна мережа Sustainable Development Solutions Network (SDSN) спільно з фондом Bertelsmann Stiftung також є розробником методології, що використовується Європейською комісією для оцінку прогресу у досягненні сталості. Її ключовим показником є Індекс SDGs. В рамках застосування даної методології індикатори досягнення ЦСР 17 згруповані у 3 блоки: глобальне партнерство, фінансове управління, доступ до технологій (табл. 13.3.3).

Таблиця 13.3.3

Індикатори прогресу щодо досягнення країнами-членами Європейського Союзу ЦСР17 «Партнерство заради досягнення сталого розвитку» [12].

Індикатор	Поточний рівень	Приріст
Глобальне партнерство		
Офіційна допомога на розвиток у 2023	0,56 % ВВП	+0,13 від 2018 р.
Фінансування країн, що розвиваються, у 2023 р.	126,4 млрд Євро	+3,9 % від 2018 р.
Імпорт з найменш розвинених країн у 2024 р.	2,07 % загального імпорту ЄС	+11 % від 2019 р.
Фінансове управління ЄС		
Загальний державний борг у 2024 р.	81 % ВВП	+3,6 % від 2019 р.
Екологічні податки у 2023 р.	5,2 % загальної суми податкових надходжень	-1,3 % від 2018 р.
Доступ до технологій		
Високошвидкісне інтернет-з'єднання у 2023 р.	78,8 % домогосподарств	+28,5 від 2019 р.

[12] Eurostat. Sustainable development in the European Union Overview of progress towards the SDGs in an EU context 2025 edition. 2025. URL.: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-catalogues/w/ks-01-24-019

В цілому прогрес у досягненні ЦСР 17. Європейська комісія оцінює як помірний з найбільш позитивним приростом за критерієм доступу до технологій (покриття високошвидкісним інтернетом).

Моніторинг прогресу у досягненні сталого розвитку здійснюється не лише на глобальному, а на національному рівнях міжнародними організаціями та внутрішніми статистичними організаціями. Країни, що є членами ООН та його окремих конвенцій, беруть на себе зобов'язання здійснювати зусилля щодо досягнення ЦСР, моніторинг щодо їх результативності, забезпечувати доступ до відповідної звітної інформації.

Україна для оцінки прогресу використовує національну систему індикаторів гармонізовану з системою оцінки ООН. У 2024 р. Постановою Кабінету міністрів України затверджено оновлений перелік із 309 національних індикаторів, адаптований до реалій сьогодення. Збір та оприлюднення інформації на спеціальній платформі [13] координує Державна служба статистики України. Система індикаторів за ЦСР 17 сфокусована на оцінці фінансової та організаційної спроможності держави до міжнародного співробітництва (табл. 13.3.4, рис. 13.3.2).

Офіційна інформація, представлена на графіках, свідчить про відсутність прогресу у реалізації ЦСР 17 в Україні, що обумовлена підвищеними безпековими ризиками для зовнішніх партнерів та іншими пріоритетами для держави в умовах війни.

[13]Sustainable Development Goals. 2026: URL.: https://sdg.stat.gov.ua/uk.

Таблиця 13.3.4

Індикатори прогресу щодо досягнення ЦСР17 «Партнерство заради досягнення сталого розвитку» в Україні[14].

Завдання		Індикатори
17.1.	Залучення додаткових фінансових ресурсів для відновлення від наслідків збройної агресії Російської Федерації проти України та модернізації держави	17.1.1.Обсяг приватних грошових переказів в Україну, % ВВП 17.1.2 Обсяг прямих іноземних інвестицій (за даними платіжного балансу), % ВВП 17.1.3 Обсяг зареєстрованих випусків облігацій внутрішньої місцевої позики, млрд. гривень на рік (співвідношення обсягу випусків облігацій до ВВП, %) 17.1.4 Обсяг зареєстрованого випуску акцій, корпоративних облігацій, млрд. гривень на рік (співвідношення залученого приватного капіталу до ВВП, %)
17.2.	Забезпечення розвитку партнерських відносин влади і бізнесу для досягнення Цілей сталого розвитку	17.2.1 Кількість проєктів державно-приватного партнерства, одиниць

Таким чином можна стверджувати, що у світі вибудована багаторівнева система моніторингу прогресу у досягненні глобальних цілей в цілому та ЦСР 17, яка на міжнародному та національному рівнях забезпечує збір та аналіз інформації, її доступ для усіх стейкхолдерів.

[14]Sustainable Development Goals. 2026: URL.: https://sdg.stat.gov.ua/uk/17.

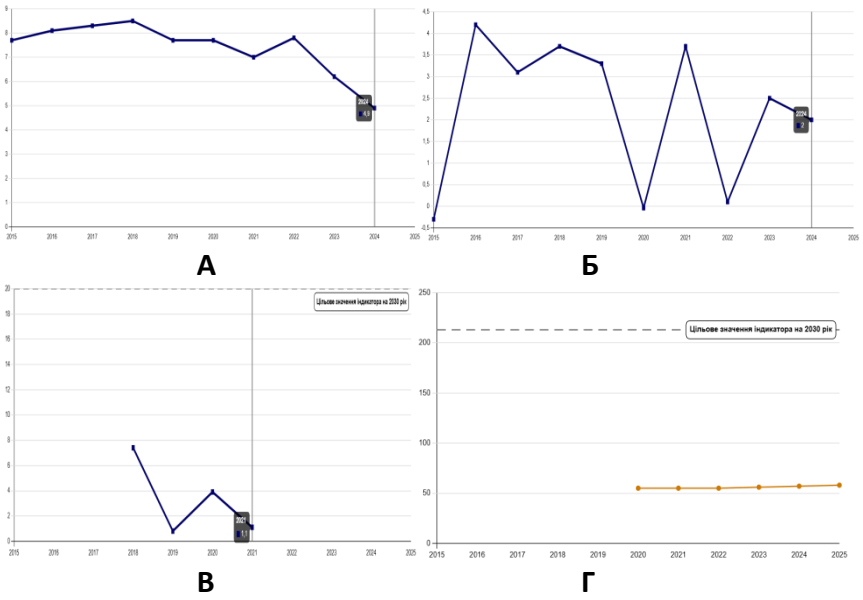


Рис. 13.3.2. Динаміка індикаторів прогресу у досягненні ЦСР17 «Партнерство заради досягнення сталого розвитку» в Україні[15].

А - Приватні грошові перекази в Україну, % до ВВП
Б - Прямі іноземні інвестиції, % до ВВП
В - Вартість випущених облігацій, % до ВВП
Г - Кількість проектів державно-приватного партнерства, од.

Інформація щодо ситуації в Україні протягом останніх років є обмеженою з причини неможливості повноцінного моніторингу в умовах воєнного стану.

[15]Sustainable Development Goals. 2026: URL.: https://sdg.stat.gov.ua/uk/17.

13.4. Компетентності партнерської взаємодії для сталого розвитку

Реалізації партнерських ініціатив у сфері сталого розвитку вимагає не лише дотримання відповідних принципів довіри, інклюзивності, прозорості, а й наявності у всіх груп зацікавлених сторін сучасних компетентностей. У відповідь на усвідомлення цього факту Європейська комісія у 2022 р. прийняла Директиву "Зелені компетентності. Європейська рамка компетентностей для сталого розвитку" (GreenComp), яка спрямована на сприяння навчанню сталому екологічному розвитку суспільства. GreenComp визначає, що ефективна партнерська співпраця має реалізовуватися через оволодіння і застосування компетентностей на 3-ьох рівнях: політичної дієздатності; колективної діяльності та індивідуальної ініціативи. *Політична дієздатність* передбачає вміння позитивно впливати на суспільне майбутнє через мобілізації зусиль представників політикуму, здатність розуміти і аналізувати політичну систему, визначати політичну відповідальність за дії, що порушують принципи сталого розвитку, вимагати реалізації ефективної політики сталого розвитку. *Колективна діяльність* - це здатність до скоординованої співпраці з партнерами на локальному, національному та глобальному рівнях. *Індивідуальна активність* - це уміння визначити та використовувати власний потенціал задля сталого розвитку громади та суспільства в цілому[16] (табл. 13.4.1).

[16]European Commission. GreenComp. The European sustainability competence framework. 2022. JRC Publications – GreenComp. The European sustainability competence framework.

Таблиця 13.4.1

Приклади компетентностей партнерської взаємодії, визначені Європейською комісією

Складові компетентності	Політична дієздатність	Колективна діяльність	Індивідуальна активність
Знання	Знання політики у сфері сталого розвитку	Знання, як працювати зі стейкхолдерами для сталого майбутнього	Знання щодо превентивних дій запобігання шкоді навколишньому середовищу та суспільству
Уміння	Уміння визначати і комунікувати зі стейкхолдерами сталого розвитку	Уміння брати участь у прозорих та інклюзивних процесах сталого розвитку	Вміння діяти в умовах невизначеності з дотриманням принципів сталості
Ставлення	Засуджувати протиправні дії у сфері сталого розвитку	Готовність до взаємодії	Впевненість у впливі власних зусиль на сталий розвиток суспільства.

Джерело: побудовано за даними[17].

Тільки триєдине застосування компетентностей дієздатності, колективної діяльності та індивідуальної ініціативи забезпечить продуктивне партнерство на благо окремих громад та суспільства в цілому.

17

European Commission. GreenComp. The European sustainability competence framework. 2022. Available at: JRC Publications - GreenComp The European sustainability competence framework

В рамках проєкту «Освіта для сталого розвитку: синергія компетентностей для відбудови України» було проведено соціологічне дослідження пріоритетності компетентностей у сфері сталого розвитку для різних груп стейкхолдерів. За результатами опитування було визначено, що з позиції зацікавлених осіб для реалізації ЦСР 17 «Партнерство заради досягнення сталого розвитку» найбільш необхідним є формування компетентностей:

- ✓ навички досягнення ефективності різних форм партнерства шляхом оцінки екологічного, економічного та соціального впливів, комунікаційної взаємодії, сталості і довгострокових результатів;
- ✓ володіння знаннями ключових принципів стійкого розвитку, вміння пояснювати їх взаємозв'язки виходячи з ідей партнерства та результативного співробітництва;
- ✓ здатність аналізувати виклики в контексті стійкого розвитку, знаходити шляхи їх вирішення через партнерські ініціативи на глобальному і локальному рівнях.

Визначені компетентності представників влади, бізнесу та громадянського суспільства є комплементарними і взаємопов'язаними, тому їх реалізація потребує наявності сукупності різнопрофільних та різногалузевих знань, умінь та soft skills у сфері сталого менеджменту (табл. 13.4.2).

Таблиця 13.4.2

Компетентності для ефективної партнерської взаємодії задля сталого розвитку

Знати	Уміти
навички досягнення ефективності різних форм партнерства задля сталого розвитку	
види та моделі партнерств між стейкхолдерами різних рівнів	обирати оптимальну форму партнерських відносин з огляду на переваги та ризики існуючи моделей співпраці та специфіку предмету спільної діяльності
теоретичні основи стейкхолдер-менеджменту	ідентифікувати стейкхолдерів партнерської взаємодії, будувати мапу стейкхолдерів за їх впливом та ролями, аналізувати їх ресурсну та організаційну спроможність
екологічні, економічні та соціальні показники, методи визначення впливу спільних проєктів	оцінювати екологічні (економічні, соціальні) ризики та екологічну (економічну та соціальну) ефективність спільної проєктної діяльності
основи комунікативного менеджменту та взаємодії з партнерами	налагоджувати та підтримувати стратегічні, зокрема міжкультурні, комунікації, вести переговори, долати комунікаційних бар'єри, зокрема в умовах конфліктів і криз
основи проєктного менеджменту	здійснювати планування спільної проєктної діяльності, (розподіляти ресурси і відповідальність, управляти ризиками, моніторити виконання та оцінювання результатів партнерських проєктів)
специфіку налагодження та участі у міжнародних партнерських відносинах	працювати з міжнародними донорськими програмами, залучати грантове фінансування, брати участь у транскордонному співробітництві, ефективно працювати у мультикультурному середовищі
сучасні технології цифрової співпраці	працювати на цифрових платформах та з інформаційними системами управління проєктами, здійснювати цифровий ESG-моніторинг

Продовження Таблиці 13.4.2

здатність аналізувати виклики в контексті стійкого розвитку, знаходити шляхи їх вирішення через партнерські ініціативи на глобальному і локальному рівнях	
сучасні виклики сталому розвитку на локальному та глобальному рівнях	аналізувати глобальні проблеми та їх локальний вплив
	аналізувати локальні проблеми, розробляти партнерські моделі їх вирішення
	визначати першопричини проблем, знаходити взаємозалежності між економічними, соціальними та екологічними чинниками, оцінювати альтернативні сценарії, прогнозувати наслідки управлінських рішень
ризики співпраці з міжнародними організаціями, донорами ТНК, міжнародними громадськими організаціями та академічними мережами у вирішенні проблем сталого розвитку	працювати з міжнародними програмами, грантами, проєктними заявками та транскордонними ініціативами

Система теоретичних знань у сфері співробітництва задля сталого розвитку, крім розуміння концептуальних основ сталого менеджменту, має включати засади проєктного управління, стейкхолдер-менеджменту, інноваційно-інвестиційного та комунікаційного менеджменту. Це дозволить учасникам партнерської взаємодії ефективно будувати партнерські мережі різних моделей (державно-приватне, міжнародне, міжсекторальне, академічно-бізнесове, громадсько-приватне, партнерство між університетами, бізнесом, органами влади та громадянським

суспільством), з чітким виокремленням стейкхолдерів, їх ролей, відповідальності та ресурсної спроможності. Критично важливими є практичні навички:

- ✓ планування партнерської проєктної взаємодії;
- ✓ прогнозування очікуваних результатів,
- ✓ оцінки соціальної (соціальна інклюзія, зайнятість, розвиток людського капіталу, гендерна рівність, доступ до освіти та послуг, розвиток громад, соціальна відповідальність тощо), економічної (аналіз витрат і вигод, ROI, віддача інвестицій, інноваційний ефект, конкурентоспроможності та ін.) та екологічної (екологічні ризики, вуглецевий слід, енергоефективність та ін.) ефективності;
- ✓ формування комунікацій, зокрема у кроскультурному середовищі, згладжування конфліктів;
- ✓ налагодження міжнародної партнерської взаємодії із закордонними стейкхолдерами, донорами, посередниками в рамках міжнародних проєктів чи ініціатив сталого розвитку.
- ✓ управління ризиками міжнародної партнерської взаємодії від прогнозування та оцінки ймовірного впливу до розробки конкретних заходів мінімізації негативних наслідків.

Тобто інтегральна компетентність щодо налагодження партнерства у сфері сталого менеджменту полягає у здатності проєктувати, організовувати, оцінювати та вдосконалювати міжсекторальні партнерства задля сталого розвитку на основі комплексної оцінки економічного, соціального та екологічного впливу, ефективної комунікації та забезпечення довгострокової результативності. При цьому важливим є володіння учасниками сучасними soft skills, такими як критичне

та системне мислення, вміння вчитися протягом життя, гнучкість та адаптивність.

Узагальнення вищезазначеного дає підстави для висновків, що забезпечення прогресу у досягненні Цілі сталого розвитку 17 “Партнерство заради сталого розвитку” потребує зміцнення та ефективного використання багатосторонніх партнерств між державними органами, бізнесом, громадянським суспільством, міжнародними організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Така взаємодія сприяє подоланню наявних ресурсних і технологічних розривів, розвитку інклюзивного цифрового середовища та забезпеченню рівного доступу різних груп населення до переваг цифрової трансформації, що є важливою передумовою принципу “нікого не залишити осторонь”.

Досягнення ЦСР17 передбачає також узгодження механізмів фінансування сталого розвитку з принципами дотримання прав людини, забезпечення гендерної рівності та виконання міжнародних зобов’язань у сфері сталого розвитку. Важливим завданням є формування достатньої ресурсної бази для реалізації визначених цілей, зокрема спрямованої на подолання бідності та соціально-економічної нерівності, протидію негативним наслідкам зміни клімату та запобігання будь-яким формам дискримінації. Водночас ефективність партнерств потребує належного нормативно-правового регулювання, прозорих механізмів контролю та підзвітності всіх учасників процесів розвитку й економічної діяльності, що створює необхідні умови для результативної реалізації ЦСР17.

Практикум

Відкрита дискусія:

1. Чому міжнародне багатостороннє партнерство є необхідним для досягнення глобального стійкого розвитку? Чому глобальні проблеми людства неможливо вирішити на рівні окремих держав чи регіонів?

2. Визначте та систематизуйте ключових стейкхолдерів у сфері міжнародного партнерства заради сталого розвитку? Охарактеризуйте роль та функції у міжнародній партнерській співпраці міжнародних інституцій, держав, бізнесу, громадських організації, освітньо-наукових закладів, місцевих громад?

3. Які принципи є важливими для побудови та підтримки ефективного партнерства задля сталого розвитку на глобальному та локальному рівнях? Які з визначених принципів, на вашу думку, мають особливе значення і чому?

4. Чи може міжнародне співробітництво задля сталого розвитку бути ефективним, якщо його учасники мають конфлікт інтересів, різні ресурси та можливості впливу? Як можна узгодити інтереси партнерів у такому випадку?

5. Який взаємозв'язок між глобальними та локальними вимірами сталого розвитку? Наведіть приклад адаптації національної системи індикаторів прогресу у досягненні ЦСР до міжнародних норм та рекомендацій.

6. Який взаємозв'язок між локальними та глобальними проблемами сталого розвитку? Чи можуть локальні проблеми сталого розвитку мати глобальні наслідки? Наведіть приклади

успішних кейсів сприяння локальними ініціативами досягненню глобальних ЦСР.

7. Які сучасні особливості та тренди міжнародного та локального партнерства у сфері сталого розвитку (цифровізація, пріоритетизація тощо)?

8. Які компетентності є актуальними для стейкхолдерів для побудови ефективного партнерства у сфері сталого розвитку? Визначте пріоритетність компетентностей для кожної групи стейкхолдерів.

9. Як, на вашу думку, можна оцінити ефективність локального та міжнародного партнерства у сфері сталого розвитку? На конкретному прикладі обґрунтуйте, які якісні та кількісні критерії доцільно використовувати для визначення ефективності партнерської взаємодії.

10. Уявіть, що ви є координатором партнерства для вирішення конкретної проблеми сталого розвитку у своїй громаді. Кого б ви залучили до партнерства, які цілі визначили б, як розподілили відповідальність між учасниками та яким чином оцінювали б результати спільної діяльності?

Практичні завдання:

Завдання 1:

Використовуючи інформацію сайту https://eu-dashboards.sdgindex.org/rankings та інші інформаційні ресурси підготуйте і представте інформацію про прогрес у досягненні ЦСР17. «Партнерство заради сталого розвитку» на прикладі конкретної країни. Обґрунтуйте, які чинники визначають прогрес / регрес у досягненні ЦСР 17 для цієї країни.

Завдання 2:

Ситуація: у місцевій громаді планується будівництво підприємства з переробки органічних відходів та виробництва біопалива. Реалізація проєкту ініціюється владою. До проєкту планують залучити місцевих інвесторів, університет, громадську організацію, фермерські господарства, міжнародного донора, громаду. Очікуваними результатами проєктної ініціативи є зменшенню кількості відходів, створенню нових робочих місць, збільшення податкових надходжень у місцевий бюджет, розвитку місцевого бізнесу, скорочення негативного екологічного впливу. Водночас потенційні партнери мають різні інтереси: інвестори та місцевий бізнес очікують на економічної вигоди, громада — покращення екологічної ситуації, нові робочі місця, університет – можливості для досліджень, практичної підготовки здобувачів освіти.

Для виконання завдання можна розподілити студентів в межах академічної групи за ролями (представники місцевої влади, приватного бізнесу, університету, громадської організації, фермерських господарств, міжнародного донора, місцевої громади). Завдання рекомендується виконувати у формі переговорів.

Завдання для студентів:

1. Визначити всіх потенційних стейкхолдерів партнерства. Побудувати карту стейкхолдерів, визначивши їх інтереси, вплив, внесок, ресурси й очікувані вигоди.

2. Обрати модель партнерства: хто буде координатором, відповідальним за фінансування, технології, комунікацію, екологічний контроль, навчання та моніторинг результатів.

3. Обґрунтувати щонайменше по 5 економічних, соціальних та екологічних показників, за якими доцільно оцінювати результативність проєкту.

4. Розробити KPI партнерства (кількість створених робочих місць, обсяг залученого капіталу, обсяг перероблених відходів, зменшення екологічного сліду, кількість залучених фермерів, рівень задоволеності населення тощо).

5. Обґрунтувати комунікаційну стратегію партнерства: визначити канали для комунікації, частоту проведення зустрічей, канал інформування громадськості, методи вирішення конфліктів між партнерами.

6. Визначити ризики партнерства та обґрунтувати механізми їх мінімізації.

7. Визначити конкретні ЦСР, на які впливає партнерська діяльність.

8. Обґрунтувати перспективи та механізми забезпечення довгострокової сталості партнерства після завершення первинного фінансування.

9. Підготувати презентацію партнерського проєкту для потенційного міжнародного донора.

Після обговорення та прийняття рішення донором студентам надається додаткове *завдання*: переглянути модель партнерства, щоб проєкт не втратив економічної, соціальної та екологічної ефективності за умов, що донор скоротив фінансування на 30 %, місцеві жителі виступили проти розміщення об'єкта або бізнес-партнер відмовився від участі.

Завдання сприятиме формуванню у здобувачів освіти компетентностей щодо налагодження і підтримки партнерства для сталого розвитку, зокрема його започаткування, ведення переговорів, оцінювання впливів, налагодження комунікацій зі стейкхолдерами, подолання конфліктів, забезпечення довгострокового результату.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Поліський національний університет:
Тетяна ЗІНЧУК
Олександр КОВАЛЬЧУК
Наталія КУЦМУС
Оксана ПРОКОПЧУК
Тетяна УСЮК
Національний університет "Чернігівська політехніка":
Катерина ГНЕДІНА
Катерина КУДРЯШОВА
Ірина КОСАЧ
Ольга ПОПЕЛО
Ольга РУДЕНКО
Наталія ТКАЛЕНКО
Наталія ХОЛЯВКО
Західноукраїнський національний університет:
Анастасія ВІРКОВСЬКА
Олександр ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ
Тетяна ДЛУГОПОЛЬСЬКА
Ірина ЧИРАК
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля:
Ярослав БЄЛОУСОВ
Руслан ГАЛГАШ
Євген ІВЧЕНКО
Інна СЕМЕНЕНКО
Олена ХАНДІЙ
ЗВО "Подільський державний університет":
Валентина БОРКОВСЬКА
Оксана БЯЛКОВСЬКА
Анастасія ПОЛІЩУК

СТАЛИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ГЛОБАЛЬНА ПАРАДИГМА ТА НАЦІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ
Навчальний посібник

За загальною редакцією
д.е.н., професора Н.М. Куцмус, к.е.н., доцента Т.В. Усюк

Матеріали друкуються в авторській редакції
Формат: PDF. Об'єм даних – 11,7
Умовн. друк. аркушів – 33,24
Верстка та оригінал-макет – Н. Куцмус.

Видавець: Поліський національний університет
Тел. (0412) 47-21-45, сайт: www.polissiauniver.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№7381 від 13.07.2021 р.