

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент проєктів і консалтинг
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
В'ЯЧЕСЛАВА ВІТАЛІЙОВИЧА СОСНІНА**

**НА ТЕМУ: «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»**

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Вікторія ЛІЩИНСЬКА

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК) протокол №4 від «4» грудня 2024 р**

Завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійні програми	«Менеджмент проєктів і консалтинг»

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи /
Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент проєктів і консалтинг»

Вероніка ВЕРБА



«18» червня 2024

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту

Михайло САГАЙДАК



«18» червня 2024

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
Здобувачу вищої освіти

В'ячеславу СОСНІНУ

очної (денної) форми навчання на підготовку **кваліфікаційної магістерської роботи** на тему:

Управління проєктами сталого розвитку бізнесу

Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» червня 2024р. № 916-ст
Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
Української асоціації підприємств легкої промисловості

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1 Теоретико-методичні основи управління проєктами сталого розвитку

Розділ 2 Аналіз практики управління проєктами сталого розвитку бізнесу

Розділ 3 Впровадження проєктів сталого розвитку бізнесу

Об'єкт дослідження: процеси управління проєктами в бізнес-організації

Предмет дослідження: теоретичні і прикладні аспекти управління проєктами сталого розвитку бізнесу

Мета кваліфікаційної магістерської

роботи теоретичне узагальнення та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління проєктами сталого розвитку

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети

У розділі 1

Розкрити сутність принципів сталого розвитку та концепція сталого управління; проаналізувати Європейську текстильну стратегію та її вплив на розвиток українських компаній, охарактеризувати стандарти, моделі та інструменти сталого розвитку бізнес-організацій, визначити особливості управління проєктами сталого розвитку.

У розділі 2

Провести аналіз практики впровадження та управління проєктами сталого розвитку підприємствами легкої промисловості

У розділі 3

Розробити рекомендації щодо удосконалення управління проєктами сталого розвитку для підприємствами легкої промисловості

Завдання підготував
науковий керівник



Вікторія ЛІЩИНСЬКА

«14» червня 2024р.

Завдання одержав
здобувач



(підпис)

В'ячеслав, СОСНІН

«14» червня 2024р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 93 сторінки, 17 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 72 найменувань, додатки.

«Управління проєктами сталого розвитку бізнесу»

Об'єктом дослідження є процеси управління проєктами в бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти управління проєктами сталого розвитку бізнесу.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – теоретичне узагальнення та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління проєктами сталого розвитку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розкрити сутність принципів сталого розвитку та концепція сталого управління;
- проаналізувати Європейську текстильну стратегію та її вплив на розвиток українських компаній;
- визначити особливості управління проєктами сталого розвитку;
- провести аналіз практики впровадження та управління проєктами сталого розвитку підприємствами легкої промисловості;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління проєктами сталого розвитку для підприємствами легкої промисловості.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо покращенні ефективності реалізації та управління проєктами сталого розвитку підприємств легкої промисловості України. Основні практичні і теоретичні результати дослідження представлені в статті Ліщинська В., Соснін В. (2024). Проєкти сталого розвитку текстильної промисловості України. Стратегія економічного розвитку України (55).

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: сталий розвиток, проєкти сталого розвитку, проєкт, управління проєктами, легка промисловість.

В І Д Г У К

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Сосніна В'ячеслава Віталійовича
на тему «Управління проєктами сталого розвиткубізнесу»

1. *Логіко-структурний рівень роботи.* Побудова КМР є логічною, назви розділів відповідають темі, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети, завдань дослідження взаємоузгоджені, висновки відповідають поставленим завданням. КМР відповідає затвердженому індивідуальному завданню (10 балів).

2. *Теоретико-методичний рівень роботи та рівень пошукової глибини.* Використано репрезентативний масив вітчизняних і зарубіжних бібліографічних джерел загальною кількістю понад 70 найменування, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях. Використано широкий масив інформації підприємств легкої промисловості та Української асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром», що відповідає проблематиці дослідження. У першому розділі КМР проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної теми, визначені основні поняття концепції сталого розвитку та проєктного менеджменту. Однак в роботі критичні порівняння різних точок зору науковців щодо досліджуваної предметної сфери є обмеженими, а авторська позиція не завжди чітко зазначена (8 балів).

3. *Аналітичний рівень роботи.* У другому розділі КМР автором проведена діагностика стану легкої промисловості України в цілому та окремих підприємств зокрема. Поведено аналіз ефективності реалізації проєктів сталого розвитку, надані висновки щодо результатів проведеного аналізу. Однак в роботі використано обмежений аналітичний інструментарій, недостатньо уваги приділено аналізу управлінських аспектів (8 балів).

4. *Конструктивний рівень роботи.* У третьому розділі КМР автором запропоновані заходи щодо покращення реалізації проєктів сталого розвитку підприємств, зокрема в сфері фінансового та інформаційного забезпечення проєктів. Також розроблено проєкт формування галузевої бази знань для сталого розвитку, сформовано план реалізації запропонованих заходів. Однак обґрунтування цінності і економічної ефективності проєкту є обмеженим (8 балів).

Пропозиції автора в цілому обґрунтовані, відповідають ідентифікованим проблемам. Основні результати роботи були представлені на міжнародній науковій студентській конференції: «Менеджмент: виклики та перспективи» (15.11.2024 р., Київ, КНЕУ).

5. *Рівень наукової етики.* Текст КМР відповідає вимогам, в роботі наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні і граматичні помилки, таблиці, рисунки і список використаних джерел оформлено у відповідності до встановлених вимог (10 балів).

6. *Організаційний рівень проведення дослідження.* Здобувач ритмічно виконував дослідження, дотримувався регламенту виконання КМР, враховував зауваження наукового керівника та своєчасно виправляв недоліки в роботі (10 балів).

Кількість балів за якість КМР: 54 бали.

Висновок. Кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим вимогам, а здобувач Соснін В'ячеслав Віталійович заслуговує на присвоєння кваліфікації магістра.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Ліщинська Вікторія Валеріївна

2 грудня 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

В'ячеслава СОСНІНА

на тему

Управління проектами сталого розвитку бізнесу

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Тема кваліфікаційної магістерської роботи відповідає поточним трендам в країнах ЄС, що набувають глобального масштабу. Подані у роботі результати дослідження є актуальними, теоретично та практично корисними для подальших досліджень в напрямку сталого розвитку

Якість проведеного дослідження

Робота виконана з урахуванням сучасних галузевих тенденцій та особливостей управління проектами сталого розвитку на підприємствах. В дослідженні розглянуто як український, так і європейський досвід впровадження сталих практик. Надані рекомендації є обґрунтованими

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи
Послідовний та логічний виклад матеріалу. Аналітична частина роботи виконана на базі актуальних статистичних даних, що відображає реальну ситуацію в галузі. Пропозиції щодо удосконалення управління проектами сталого розвитку реалістичні для втілення

Зауваження

Аналітичну частину могло б доповнити економічне обґрунтування певних тез

Практична значимість висновків і рекомендацій

Можуть бути використані для оптимізації управління проектами сталого розвитку на підприємствах

Президент-голова правління Асоціації «Укрлегпром»

Тетяна ІЗОВІТ

Підпис засвідчую:



(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	6
1.1. Принципи і цілі сталого розвитку бізнесу	6
1.2. Методології проєктного управління	12
1.3. Управління проєктами сталого розвитку	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	29
2.1. Характеристика легкої промисловості України	29
2.2. Діагностика стану підприємств легкої промисловості	41
2.3. Аналіз успішності проєктів сталого розвитку підприємств	48
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	59
3.1. Фінансове забезпечення реалізації проєктів сталого розвитку	59
3.2. Інформаційне забезпечення реалізації проєктів сталого розвитку	67
3.3. Проєкт формування галузевої бази знань для сталого розвитку підприємств	75
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сталий розвиток та циркулярна економіка є ключовими напрямками глобальних змін, зокрема в Європі — найважливішому економічному регіоні для України. Європейські країни активно впроваджують принципи сталого виробництва, зокрема через законодавчі ініціативи, які зобов'язують компанії до зменшення впливу на довкілля, ефективнішого використання ресурсів і зменшення відходів.

Зважаючи на прагнення України до вступу в ЄС, інтеграція принципів циркулярної економіки, ефективного використання ресурсів та екологічного менеджменту стають необхідністю. Зокрема, у легкій промисловості, яка традиційно вважається одним із найбільших забруднювачів планети через значні викиди CO₂, споживання води та утворення текстильних відходів. Дана галузь має значний потенціал для реалізації проєктів сталого розвитку, але стикається з проблемами недостатнього фінансування, відсутності досвіду в управлінні сталими проєктами та низького рівня обізнаності про європейські практики. Це обумовлює необхідність теоретико-методичного дослідження та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління проєктами сталого розвитку в легкій промисловості України.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні аспекти сталого розвитку бізнесу широко висвітлені в працях іноземних і вітчизняних науковців, зокрема Дж. Елкінгтона, який у 1994 році запропонував термін «триєдиний підсумок» («triple bottom line») та привернув увагу до оцінки соціально-економічного впливу діяльності компаній. Досліджували тему побудови ефективних взаємовідносин із зацікавленими сторонами в межах стратегій сталого розвитку Р. Фріман, К. Фюсслер, Т. Холмс, Д. Еклінгтон; впливу принципів сталого розвитку на операційну діяльність підприємств - Л. ван Вассенхав та П. Кляйндорфер. Серед вітчизняних науковців проблему інформаційного забезпечення управління сталим розвитком економічних суб'єктів висвітлювала О. Білоус, управління проєктами - Верба В.А., Ліщинська В.В, Батенко Л.П. та інші. Водночас, недостатньо

розроблені аспекти адаптації європейських стратегій сталого розвитку до реалій українського бізнесу, а також механізми інтеграції сталих практик у проєктний менеджмент підприємств легкої промисловості.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне узагальнення і розробка практичних рекомендацій для вдосконалення управління проєктами сталого розвитку в бізнес-організаціях. Для досягнення цієї мети були поставлені такі *завдання*, як розкриття сутності принципів сталого розвитку та концепцій сталого управління; вивчення Європейської текстильної стратегії та її вплив на розвиток українських компаній; дослідження практики впровадження проєктів сталого розвитку підприємствами легкої промисловості України та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління проєктами сталого розвитку для підприємств галузі.

Об'єктом дослідження є процеси управління проєктами в бізнес-організаціях, а *предметом* дослідження – теоретичні і прикладні аспекти управління проєктами сталого розвитку бізнесу, зокрема в легкій промисловості України.

Робоча гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що на ефективність проєктів сталого розвитку, а також на час їх реалізації можна впливати завдяки своєчасному отриманню необхідної інформації про проєкти сталого розвитку та їх практику реалізації за кордоном. Таку інформацію можуть надавати зокрема галузеві асоціації та інші бізнес об'єднання.

Для досягнення поставленої мети були використані такі *методи дослідження* як: аналіз та синтез інформації вітчизняних та літературних джерел, європейської нормативної бази, що стосується сталого розвитку, порівняльний аналіз для оцінки європейської та української практик, опитування та вивчення документів підприємств у вільному доступі для діагностики стану впровадження проєктів сталого розвитку, а також використання методів управлінського планування для надання рекомендацій з вдосконалення управління проєктами сталого розвитку.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативні акти України та ЄС, звіти міжнародних організацій, галузевих асоціацій, а також дані про проєктну діяльність підприємств легкої промисловості України.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо покращенні ефективності реалізації та управління проєктами сталого розвитку підприємств легкої промисловості України. Основні практичні і теоретичні результати дослідження представлені в статті Ліщинська В., Соснін В. (2024). Проєкти сталого розвитку текстильної промисловості України. Стратегія економічного розвитку України (55).

Апробація результатів дослідження. Основні результати і пропозиції дослідження доповідались і обговорювались на міжнародній науковій студентській конференції: «Менеджмент: виклики та перспективи» (15.11.2024 р., Київ, КНЕУ).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 84 сторінках, містить 17 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Принципи і цілі сталого розвитку бізнесу

Як показує досвід останніх років, вимір успіху бізнесу лише у категоріях прибутку не є актуальним. Успішний бізнес – це той, який є не лише прибутковим, а й створює та підтримує позитивний імідж. Одним з іміджетворних факторів, що позитивно впливають на ставлення суспільства до компанії, є застосування принципів сталого розвитку, забезпечення сталого зростання.

Одне з ранніх визначень сталого розвитку було запропоновано у середині 1980-х років Світовою комісією ООН з навколишнього середовища та розвитку, яку часто називають Комісією Брунтланн (на честь Гру Харлем Брунтланн, яка обіймала посаду прем'єр-міністра Норвегії та очолювала Комісію). У доповіді Комісії за 1987 рік під назвою «Наше спільне майбутнє» основна увага приділялася потенційним наслідкам економічного зростання для країн, що розвиваються. Комісія під керівництвом Брунтланн представила таке визначення сталого розвитку.

Стійкий розвиток – це розвиток, що відповідає потребам сьогодення без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. На думку автора, проблема з цим визначенням полягає в тому, що не ясно, як можна виміряти сталий розвиток. Згодом концепція сталого розвитку вийшла за межі наведеного визначення. У 1999 році на додаток до макроекономічної концепції з'явилося мікроекономічне визначення сталого розвитку. Це визначення було розроблене компанією Dow Jones як основа нового індексу сталого розвитку Доу-Джонса (Dow Jones Sustainability Index, DJSI) [1].

Хотілося б відзначити, що компанія Dow Jones визначила сталий розвиток як бізнес-підхід, який забезпечує створення акціонерної вартості у довгостроковому періоді, використовуючи можливості та керуючи ризиками, що впливають з економічного, екологічного та соціального розвитку. Корпорації – лідери з показниками сталого розвитку досягають довгострокової акціонерної вартості, спрямовуючи свої стратегії та менеджмент на використання ринкового потенціалу продуктів та послуг у галузі сталого розвитку і в той же час успішно знижуючи ризики та уникаючи додаткових витрат у галузі сталого розвитку.

Важливо підкреслити, що індекс сталого розвитку Доу-Джонса заснований на аналізі показників корпоративної економічної, екологічної та соціальної ефективності, включаючи оцінку корпоративного управління, управління ризиками, брендингу, зниження негативних наслідків зміни клімату, стандартів ланцюжків постачання та трудової практики. Ідея розробників індексу полягає в тому, щоб виключати з бізнес-спільноти компанії, діяльність яких не відповідає стандартам сталого розвитку та які діють неетичним чином [2].

На думку автора, позитивний аспект індексу сталого розвитку Доу-Джонса у тому, що він дає можливість оцінити рівень сталого розвитку та порівняти різні країни, галузі та компанії.

Сьогодні сталий розвиток став однією з найпотужніших і найзначніших ідей та концепцій, що стимулюють зміни у бізнесі. Ця концепція спрямована на підвищення обізнаності керівників підприємств та заохочення їхньої прихильності до сталого розвитку.

З моменту представлення суспільству перших ідей у сфері сталості Комісією Брунтланні створення індексу сталого розвитку Доу-Джонса, з'явилися нові визначення сталого розвитку. У деяких із них більше уваги приділяється аспектам сталого розвитку, пов'язаним із людським капіталом. Наприклад, у дослідженні, фінансованому Товариством з управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM), сталий розвиток характеризується як зобов'язання організацій забезпечити баланс між своїми фінансовими показниками та вкладом у якість життя співробітників, суспільства

загалом з урахуванням екологічно чутливих ініціатив [2]. Це визначення трохи відрізняється від поняття сталого розвитку, що використовується в рамках індексу Доу-Джонса. Індекс сталого розвитку Доу-Джонса передбачає, що для бізнес-лідерів екологічні та соціальні проблеми вторинні по відношенню до економічних і що важливість екологічних та соціальних проблем полягає у можливостях, які вони пропонують для створення акціонерної вартості через своєчасне усвідомлення ризиків та можливостей, які вони надають. Основні принципи сталого розвитку зображені на рисунку 1.1.

Принцип суверенітету

Принцип суверенітету над природними ресурсами, яким країни мають право розробляти свої ресурси в рамках міжнародного права, що є одним із базових у міжнародних відносинах. Водночас цей принцип накладає на країни низку зобов'язань: дбайливе використання природних ресурсів, захист біорізноманіття та зменшення негативного ефекту від надмірного використання ґрунту, лісів, водного потенціалу та інших

Принцип рівності

Передбачає облік двох норм: міжпоколінського та внутрішньопоколінського рівності. Відповідно до принципу Декларації Ріо-де-Жанейро та доповіді Комісії Брундтланда (Brundtland Commission) міжпоколінська рівність має забезпечуватися такою реалізацією права на розвиток, за якої все одно враховуються потреби розвитку та охорони навколишнього середовища та майбутнього поколінь

Принцип обережності

Використовується у багатьох міжнародних договорах (Віденська конвенція з охорони озонного шару, Конвенція про біорізноманіття). Відповідно до нього країни мають вживати превентивних заходів з метою охорони природних ресурсів та захисту навколишнього середовища

Рисунок 1.1 - Основні принципи та компоненти сталого розвитку [4, с. 125]

На додаток до акценту на співробітниках, представники SHRM стверджують, що екологічні, соціальні та фінансові показники мають бути збалансовані та не слід відводити провідну роль якомусь одному аспекту.

Розглянувши основні засади концепції сталого розвитку, визначено, що основним є принцип інтеграції соціально-економічного, гуманітарно-правового та екологічного аспектів розвитку суспільства. Цей принцип закріплений у таких міжнародних документах як Стокгольмська та Ріо-де-Жанейрська декларації, Світова Хартія Природи, Хартія Землі, а також багатосторонні угоди.

Компоненти сталого розвитку утворилися в результаті з'єднання трьох напрямків:

1) Економічного. З цього ракурсу поняття «економічної ефективності» розглядається під іншим кутом. Тривалі економічні проекти, що враховують цілі сталого розвитку, у результаті виявляються ефективнішими, ніж проекти, під час реалізації яких враховуються можливі екологічні наслідки.

2) Екологічного. Основна мета сталого розвитку в галузі екології – стабільність фізичних та екологічних систем. Ігнорування потреб екології призведе до деградації навколишнього середовища та поставить під загрозу існування всього людства.

3) Соціального. Саме усвідомлення соціальних проблем стало поштовхом до утворення даної концепції, спрямованої на збереження культурної та соціальної стабільності, а також на зменшення кількості конфліктів, що спричиняють руйнування [4, с. 125-133]. Важливим, у зв'язку з цим, стає визнання розвиненими країнами своєї відповідальності за сьогоденний стан довкілля, а також обов'язки надавати країнам, що розвиваються, фінансову, технологічну та іншу необхідну допомогу з метою сталого розвитку. При цьому визнається принцип особливої потреби менш розвинених держав, що знаходяться в крайній злиднях і найбільш уразливих до різних екологічних змін.

Навіть найкращі ідеї мало на що впливають, якщо вони не знаходять відображення у діях. Саме тому в останньому документі ООН, відомому як «Порядок денний на 2030 рік», сформульовано 17 реальних та конкретних цілей, які мають бути досягнуті в рамках політики сталого розвитку.

Розглядаються такі ключові питання: [5, с. 10-21]

— зниження рівня бідності, голоду та сприяння охороні здоров'я;

- забезпечення доступу до освіти та гендерної рівності;
- стійке управління водними ресурсами та енергією;
- підтримка економічного розвитку та зниження рівня безробіття;
- підвищення безпеки у містах;
- протидія зміні клімату та забруднення води.

Для кожної з цих цілей розроблено докладний план її реалізації з постулатами, що стосуються очікуваних результатів у 2030 році. Серед них можна знайти конкретні рекомендації, такі як зниження рівня виробництва відходів, відновлення територій. Також згадується, зокрема, скорочення нелегальних фінансових потоків або припинення браконьєрства і торгівлі видами тварин і рослин, що охороняються.

Дуже важливим аспектом сучасного плану запровадження сталого розвитку є глобальне партнерство. Сторони, які підписали «Порядок денний на період до 2030 року», зобов'язуються надавати фінансову допомогу з метою розвитку, передавати екологічно чисті технології та сприяти відкритій, справедливій торгівлі.

Бізнес приймає більшу частину загальної відповідальності за створення кращої концепції сталого світу. Суспільство, в свою чергу, готове йому її передати, а фінансові ринки повинні створити стимули, що забезпечують перехід до відповідального виробництва та інвестування на користь сталого розвитку [6, с. 180].

Розвиток ділової практики в Україні так само веде до зростання вимог до соціальної відповідальності та інформаційної відкритості підприємств. Тож, метою сталого розвитку є збалансувати та інтегрувати економічні, екологічні та соціальні проблеми для задоволення потреб нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

До основних викликів та аспектів сталого розвитку відносяться: [7, с. 74-78]

1. Екологічна стійкість: Цей аспект фокусується на збереженні та захисті природних ресурсів, скороченні забруднення та відходів, а також пом'якшенні впливу діяльності людини на екосистеми та біорізноманіття. Він наголошує на

важливості ефективного використання ресурсів та мінімізації шкоди навколишньому середовищу.

2. Економічна стійкість: Економічна стійкість сприяє економічному зростанню та процвітанню, забезпечуючи при цьому довгострокову стабільність та справедливість. Він прагне створити надійну та стійку економіку, яка надасть можливості для всіх, включаючи майбутні покоління.
3. Соціальна справедливість та інклюзивність: Стійкий розвиток усуває соціальну нерівність та сприяє соціальній справедливості. Це гарантує всім людям та спільнотам доступ до основних послуг, освіти, охорони здоров'я та економічних можливостей. Він підкреслює інклюзивність та захист прав людини.
4. Міжвікова рівність: Цей виклик підкреслює відповідальність нинішнього покоління за збереження ресурсів та створення світу, який буде таким же добрим, якщо не кращим, ніж той, який вони успадкували для майбутніх поколінь. Він заохочує розумне використання ресурсів, щоб уникнути їхнього виснаження для майбутніх потреб.
5. Глобальна перспектива: Стійкий розвиток визнає, що екологічні та соціальні проблеми є глобальними. Він закликає до міжнародного співробітництва та взаємодії для вирішення проблем глобальної зміни клімату, втрати біорізноманіття та бідності.
6. Стійкість та адаптація: Стійкий розвиток визнає динамічний характер систем та необхідність нарощування сил, щоб упоратися з екологічними, економічними та соціальними змінами. Це включає адаптацію до зміни клімату, економічних коливань і соціальних зрушень.
7. Потрійний результат: Підхід «потрійного прибутку» є основою сталого розвитку, що широко використовується. Він враховує три ключові аспекти: економічний, екологічний та соціальний, та вимірює успіх не лише з погляду фінансового прибутку, але також з погляду екологічного та соціального впливу.

Забезпечення сталого розвитку бізнесу потребує впровадження системного підходу, що включає інтеграцію принципів екологічної, соціальної та економічної відповідальності в усі аспекти діяльності. Для досягнення визначених цілей необхідно не лише трансформувати бізнес-моделі, але й реалізовувати конкретні ініціативи та проекти, спрямовані на підвищення ефективності, інноваційність та відповідність сучасним викликам. У цьому контексті проектне управління стає ключовим інструментом, який дозволяє структурувати процеси, оптимізувати ресурси та досягати поставлених цілей у межах сталого розвитку. Наступний розділ зосередиться на сутності проектів та їхньому управлінні як важливій складовій успішної реалізації сталих бізнес-процесів.

1.2 Методології проектного управління

Проекти - це особливий вид діяльності, що характеризується спрямованістю на досягнення конкретної мети у визначений термін та з обмеженими ресурсами. Проекти відрізняються від рутинної роботи тим, що вони унікальні, неповторювані, обмежені часовими рамками та ресурсами, мають чіткі вказівки та розроблені згідно з потребами замовника.. Проекти можуть бути різними за своїм змістом, масштабом, ступенем новизни та складністю.

Тож проект є сукупністю взаємопов'язаних дій, що виконуються для досягнення результату в рамках заданих вимог до якості, термінів та бюджету та має такі особливості:

- 1) Унікальність. Кожен проект має власну специфіку і не повторює інші. Його унікальність може бути пов'язана з об'єктом, суб'єктами, умовами втілення чи результатом проекту.
- 2) Складність. Проект складається з безлічі завдань, що потребують різних ресурсів та технологій для їх виконання. Складність проекту залежить в основному від його обсягу, структури, невизначеності та динамічності.

3) Ризикованість. Проєкт схильний до різних видів ризиків, які можуть вплинути на його хід і результат. Ризики проєкту можуть бути пов'язані із зовнішнім середовищем, внутрішніми факторами чи несподіваними подіями.

4) Обмеженість часовими рамками. Проєкт має чітко встановлені початок та кінець, що визначаються його метою та часом реалізації. Це означає, що проєкт є не постійною діяльністю підприємства чи індивіда.

Варто зосередити увагу на тому, які бувають види та класифікації проєктів [9, с. 474-491]. Типи проєктів – це категорія, що характеризує його зміст чи предметну область. Існує кілька класифікацій проєктів за різними критеріями. Найбільш популярна класифікація проєктів поділяє їх на такі різновиди: [10, с. 299]

- Технічний проєкт — спрямований на створення чи модернізацію будь-якого технічного продукту чи системи для підприємства (наприклад, машини, будівлі, програмного забезпечення тощо.). Такий проєкт вимагає застосування інженерних знань та навичок, а також використання спеціального обладнання та матеріалів.
- Організаційний проєкт — спрямований на зміну або покращення будь-якого аспекту функціонування організації або її взаємодії із зовнішнім середовищем (реорганізація, реструктуризація, розробка стратегії, впровадження нових процесів тощо). Такий проєкт вимагає застосування менеджерських та консалтингових знань та навичок, обліку, визначення організаційної культури та стейкхолдерів.
- Економічний проєкт — спрямовано отримання чи збільшення доходу чи прибутку від будь-якої діяльності чи інвестиції у створенні (запуск нового продукту ринку, розширення ринкової частки, зниження витрат тощо.). Такий проєкт вимагає застосування економічних та фінансових знань та навичок, аналізу ринку та конкурентоспроможності.
- Соціальний проєкт — спрямований на вирішення чи пом'якшення будь-якої соціальної проблеми чи задоволення соціальної потреби (наприклад,

благодійність, освіта, охорона здоров'я, культура тощо). Такий проєкт вимагає застосування соціологічних та психологічних знань та навичок, урахування цінностей та інтересів цільової аудиторії.

- Змішаний проєкт – поєднує елементи різних типів (наприклад, технічний та соціальний, організаційний та економічний тощо). Такий проєкт потребує комплексного підходу до управління та координації різних видів діяльності та ресурсів.

Клас проєкту – це категорія, що характеризує його масштаб. Одна з найпоширеніших класифікацій проєктів поділяє їх на такі класи: [11]

1. Монопроєкт – виконується однією організацією, командою чи підприємством у межах контракту чи замовлення товару. Має чітко визначену мету, бюджет та відповідальних виконавців. Зазвичай має невеликий чи середній розмір та складність.
2. Мультипроєкт – це сукупність кількох монопроєктів, які виконуються однією чи кількома організаціями чи командами у межах однієї програми чи портфеля. Є спільна стратегія, пріоритети та координація. Зазвичай має великий чи дуже великий масштаб та складність.
3. Мегапроєкт має колосальний масштаб, глобальне значення або вплив на певний перелік країн, регіонів, галузей або сфер життя. Характеризується високим ступенем новизни та динамічності, включає безліч завдань, технологій і стейкхолдерів. Мегапроєкт вимагає застосування складних та інтегрованих методів та інструментів проєктного управління, обліку політичних, економічних, соціальних та екологічних факторів, участі сотень людей. Приклади мегапроєктів: будівництво каналу Ла-Манш, створення Міжнародної космічної станції, відкриття вакцини від COVID-19 тощо.

Вид проєкту - це категорія, що характеризує його основний результат. Є кілька класифікацій різновидів проєктів, згідно з найпоширенішою класифікацією, проєкти можуть бути:[12, с. 231]

- Інвестиційними — спрямованими на придбання або створення будь-якого активу, який приносить дохід або дозволить скоротити витрати в

майбутньому (приклади: купівля нерухомості, будівництво чи реконструкція заводу тощо). Такий проєкт може вимагати фінансового аналізу та оцінки ефективності інвестицій.

- Інноваційними — спрямованими на створення чи впровадження будь-якого нового продукту, послуги, технології чи бізнес-моделі, які закриватимуть потреби ринку чи суспільства (наприклад, можна віднести створення нових ліків, передових виробничих ліній, запуск нового мобільного додатка, створення нового бренду тощо.). Проєкт може вимагати проведення маркетингового дослідження та оцінки потенціалу інновації.
- Науково-дослідними — спрямованими на здобуття чи розширення знань у будь-якій науковій галузі чи дисципліні (приклади: вивчення геному людини, дослідження шляхів створення нових матеріалів, створення квантового комп'ютера тощо). Такий проєкт може вимагати проведення експериментальної чи теоретичної роботи та оцінки достовірності та значущості підсумків.
- Навчально-освітніми — спрямованими на навчання або підвищення кваліфікації будь-якої групи людей у будь-якій галузі знань чи навичок (приклади: тренінг з лідерства, семінар з цифрової трансформації тощо). Такий проєкт може вимагати розробки навчальної програми та методик навчання, та роботи над оцінкою ефективності навчання.
- Змішаними - поєднуючи елементи різних різновидів (інноваційний та науково-дослідний, інвестиційний та навчально-освітній тощо). Такі проєкти вимагають урахування різних цілей та підсумків, а також узгодження різних критеріїв оцінки проєктів.

Життєвий цикл проєкту — це послідовність фаз чи стадій, які проходять проєкт від його ініціації до завершення. Життєвий цикл проєкту дозволяє планувати, керувати та контролювати проєкт на різних етапах його здійснення. Одна з найпоширеніших моделей ділить життєвий цикл на такі фази:[13, с. 274]

1. Початкова фаза — визначається ідея чи потреба у здійсненні нового проєкту, формулюється мета та завдання, проводиться попередній аналіз

ризиків та можливостей, а також приймається рішення про запуск чи відмову від проєкту. Початкова фаза закінчується підготовкою та затвердженням документа, який називається бізнес-план або технічне завдання.

2. Фаза розробки — деталізується план реалізації проєкту, визначаються вимоги до якості, термінів та бюджету, формується команда та розподіляються ролі та обов'язки учасників у її складі, а також розробляються необхідні технічні рішення та специфікації. Ця фаза закінчується підготовкою та затвердженням плану управління проєктом.
3. Фаза реалізації - виконуються основні роботи за проєктом, використовуються різні заплановані технології, здійснюється моніторинг та контроль ходу та підсумків, вносяться необхідні корективи у разі відхилень від плану. Закінчується ця фаза підготовкою та затвердженням звіту про виконання робіт.
4. Завершальна фаза - здійснюється остаточна перевірка якості та відповідності підсумків проєкту вимогам, результат дають замовнику або бенефіціарам, проводиться аналіз та оцінка ефективності та успішності проєкту. Закінчується підготовкою та затвердженням звіту про завершення або результат проєкту.

Структурування є важливим аспектом у ефективному плануванні та контролі. Це дає можливість організувати перелік робіт над проєктом таким чином, щоб змогти досягти підсумків у встановлений час та з використанням оптимальних засобів [14]. З точки зору організації, структура проєкту включає в себе керівника, тимчасові групи та менеджера. Керівник є головною особою проєкту, ця людина відповідає за її проведення та досягнення цілей. Тимчасові групи, до складу яких входять співробітники підприємства, призначені виконання певних проєктних чи організаційних завдань. Вони працюють під керівництвом керівника та звітують перед ним про свій прогрес. Менеджер проєкту – людина, яка відповідає за управління та координацію роботи всіх тимчасових груп. Підпорядковується керівнику.

Структурування також може включати використання різних методик роботи, які дають можливість гнучко реагувати на потреби ринку та ефективно використовувати ресурси. Це може включати впровадження Agile-методологій, Scrum чи Канбан, які дозволяють розділити структуру проєкту на основні ітерації та стежити за прогресом у реальному часі [15].

Управління проєктами (англ. project management) — це сфера знань, що охоплює процеси планування, координації та управління ресурсами, спрямовані на ефективне досягнення визначених цілей і успішне виконання завдань проєкту [16, с. 280]. Кожен проєкт ділиться на певні етапи та має загальну модель, продемонстровану на рисунку 1.2.

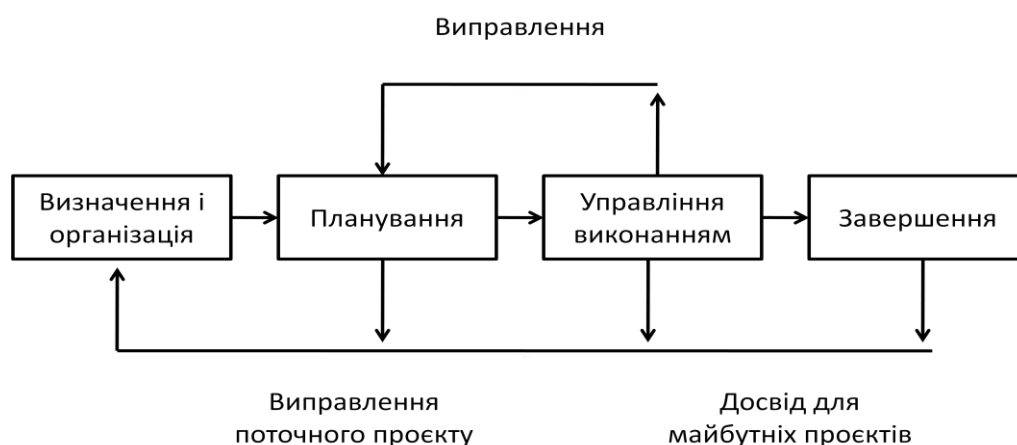


Рисунок 1.2 – Модель управління проєктами [30]

Втім, існують різні підходи до управління проєктами. Традиційний підхід передбачає чітку послідовність етапів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і завершення та відповідний для проєктів із фіксованими вимогами, де необхідно дотримуватися детального плану. Перевагами традиційного підходу до менеджменту проєктів є структурованість і передбачуваність, в той час як до основного з недоліків можна віднести обмежену гнучкість при зміні вимог.

Зважаючи на нестабільність сьогоденного світу, а внаслідок цього й самого бізнес середовища, доцільно розглянуто альтернативні підходи до управління, що, перш за все, характеризуються гнучкістю.

Agile — це гнучкий підхід до управління проєктами, який ґрунтується на ітеративному процесі розробки, тісній взаємодії між командами та замовниками, а

також швидкому реагуванні на зміни. Його основні принципи викладено в Agile Manifesto, що був створений у 2001 році групою розробників програмного забезпечення, але згодом знайшов застосування у різних галузях, включаючи маркетинг, виробництво та консалтинг.

Основними цінностями Agile сформовані наступним чином:

1. Люди і взаємодії важливіші, ніж процеси й інструменти
2. Працюючий продукт важливіше, ніж вичерпну документацію
3. Співпраця з замовником важливіша за узгодження умов контракту
4. Готовність до змін важливіша, ніж вірність початковому плану

Однією з ключових характеристик Agile є ітеративний підхід. Замість того, щоб розробляти продукт повністю до фінальної презентації, проєкт розділяється на короткі цикли (ітерації або спринти), кожен з яких зазвичай триває 1–4 тижні. На кожному етапі команда створює частково завершений продукт, отримує зворотний зв'язок від замовника та вдосконалює його в наступному циклі. Це забезпечує постійний контроль якості та відповідність вимогам клієнта.

Agile орієнтований на гнучкість і швидкість адаптації до змін. Цей підхід особливо актуальний в умовах сучасного динамічного ринку, де вимоги замовників можуть змінюватися в процесі роботи. Замість суворого дотримання плану Agile дозволяє переглядати пріоритети на основі зворотного зв'язку та змін у зовнішньому середовищі, що робить його ефективним для інноваційних проєктів.

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments 2) — це структурований підхід до управління проєктами, що широко використовується у всьому світі. Він був розроблений у Великій Британії та вперше представлений у 1996 році, після чого неодноразово оновлювався, щоб відповідати сучасним вимогам. PRINCE2 є універсальною методологією, яка застосовується для проєктів будь-якого типу, масштабу та складності. Його головна мета — забезпечити контроль, передбачуваність і успішне завершення проєктів шляхом чіткої організації процесів і ролей.

Основою PRINCE2 є чітка структура управління проєктом, яка базується на семи принципах, темах і процесах (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Основні принципи і процеси в методології PRINCE2 [24]

	Принципи	Теми	Процеси
1	Продовжувати обґрунтовувати бізнес-цінність	Бізнес-виправданість	Початок проєкту
2	Бути структурованим на основі уроків минулого	Організація	Управління проєктом
3	Мати чітко визначені ролі та обов'язки	Якість	Ініціація проєкту
4	Керувати поетапно	Плани	Контроль за етапами
5	Зосереджуватися на продуктах	Ризики	Керування постачанням продукту
6	Адаптуватися до середовища проєкту	Зміни	Керування межами етапів
7	Керувати винятками	Прогрес	Завершення проєкту

Ці сім принципів утворюють всеосяжний процес ведення проєкту та ефективну методологію реалізації корпоративних проєктів. Ця методологія спрямовано визначення ролей і підтримку процесу управління. Крім того, PRINCE2 можна використовувати для підвищення ефективності безлічі окремих завдань з управління проєктами, включаючи контроль етапів, управління передачею продукту, ініціювання та закриття проєкту.

У зв'язку з особливостями методології управління проєктами PRINCE2 вона найкраще підходить для масштабних корпоративних проєктів із великою кількістю зацікавлених сторін. Використання цього методу для невеликих проєктів може призвести до того, що процеси будуть складнішими і тривалішими, ніж це дійсно необхідно.

Scrum – це одна з найпопулярніших гнучких методологій управління проєктами, яка використовується для розробки продуктів у складних, швидко змінюваних умовах. Цей підхід базується на принципах Agile і фокусується на ітеративній розробці, постійній комунікації в команді та швидкому реагуванні на зміни. Scrum є особливо ефективним у сфері ІТ, проте широко застосовується і в інших галузях, таких як маркетинг, виробництво та консалтинг. Scrum передбачає використання коротких «спринтів», у тому числі формується цикл проєкту. Ці проміжки продовжуються від одного до двох тижнів і розраховані на команди не

більше ніж 10 осіб. Це основна відмінність від каскадної методології, де окремі завдання пов'язуються одне з одним залежностями.

У кінці кожного спринту команда представляє частково завершений, але функціональний продукт, який може бути перевірений замовником. Центральною ідеєю є емпіричний підхід, який передбачає навчання на основі досвіду та постійне вдосконалення процесів.

Три основні стовпи цього підходу:

- Прозорість (Transparency) — усі аспекти роботи повинні бути зрозумілими для команди та зацікавлених сторін.
- Інспекція (Inspection) — регулярне оцінювання прогресу для виявлення відхилень.
- Адаптація — внесення змін для досягнення оптимальних результатів.

Scrum-команда складається з трьох ключових ролей, які забезпечують ефективність роботи. Product Owner (власник продукту) відповідає за формування бачення продукту, пріоритезацію завдань у Backlog (списку завдань) і максимізацію цінності продукту для замовника. Scrum Master слідкує за дотриманням принципів Scrum, допомагає команді усувати перешкоди та забезпечує ефективну взаємодію між учасниками. Development Team (команда розробників) — це крос-функціональна група фахівців, які безпосередньо виконують завдання, реалізуючи продукт.

Процес роботи в Scrum структурований за допомогою регулярних подій. Sprint Planning дозволяє команді визначити завдання й цілі спринту. Під час Daily Scrum команда щодня зустрічається на коротку 15-хвилинну нараду для обговорення прогресу, викликів і планів на день. Sprint Review передбачає демонстрацію результатів роботи замовнику та отримання зворотного зв'язку. Завершує цикл Sprint Retrospective, де команда аналізує виконану роботу, виявляє проблеми та визначає шляхи покращення процесів у майбутніх спринтах.

Scrum має низку переваг, які роблять його популярним у багатьох галузях. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на змінені вимоги. Прозорість забезпечується постійною комунікацією з клієнтом і всередині команди. Уже

після першого спринту можна отримати функціональний продукт, що дозволяє швидко демонструвати результати роботи. Командна робота є основою Scrum, оскільки всі члени залучені до ухвалення рішень, що сприяє колективній відповідальності. Регулярні інспекції та зворотний зв'язок допомагають знижувати ризики проєкту.

Однак Scrum має й певні виклики. Його успіх залежить від високого рівня дисципліни та самоорганізації команди. Метод може бути неефективним для проєктів із чітко визначеними вимогами та термінами. Крім того, ефективність впровадження значною мірою залежить від досвідченого Scrum Master, який здатен належним чином організувати процеси.

За результатом розглянутих методологій та підходів до управління проєктами, можна дійти висновку, що кожен з них може бути реалізованим в рамках забезпечення сприяння розвитку сталих практик певними компаніями. Доцільність конкретного підходу та вибір найбільш вигідного залежить від особливостей компанії, кількості співробітників, фінансових та людських ресурсів, організаційної структури, ступеня кваліфікованості менеджерів та великої кількості інших факторів. Проте, окрім розуміння відмінностей основних підходів до управління проєктами важливо також усвідомлювати особливості проєктного управління при впровадженні сталих практик та циркулярних моделей виробництва та споживання.

1.3 Управління проєктами сталого розвитку

Стійке управління проєктами (Sustainable Project Management) – це підхід до управління проєктами, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти проєкту. Він спрямований на досягнення цілей сталого розвитку, таких як захист навколишнього середовища, соціальна відповідальність та економічна ефективність [16, с. 280].

На відміну від традиційного управління проєктами, яке часто орієнтоване на досягнення короткострокових цілей та прибутку, стійке управління проєктами орієнтоване на довгостроковий розвиток та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. Воно також враховує вплив проєкту на довкілля та суспільство. Традиційне управління проєктами (Traditional Project Management) – це методика управління проєктами, яка спрямована на досягнення цілей проєкту в рамках певного бюджету та часу. Вона заснована на плануванні, контролі та координації всіх етапів життєвого циклу проєкту.

Основні відмінності між стійким управлінням проєктами та традиційним управлінням проєктами полягають у наступному:

Цілі: Стійке управління проєктами спрямоване на досягнення цілей сталого розвитку, таких як екологічна ефективність, соціальна відповідальність та економічна ефективність. Традиційне управління проєктами спрямоване на досягнення короткострокових цілей та прибутку.

Орієнтація: Стійке управління проєктами орієнтоване на довгостроковий розвиток та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. Традиційне управління проєктами спрямоване на досягнення цілей проєкту у межах певного бюджету та часу [18, с. 272].

Облік факторів: Стійке управління проєктами враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти проєкту. Традиційне управління проєктами фокусується на плануванні, контролі та координації всіх етапів життєвого циклу проєкту.

Методика: Стійке управління проєктами використовує методології, які допомагають досягти цілей сталого розвитку. Традиційне управління проєктами використовує методології, які допомагають досягти цілей проєкту у межах певного бюджету та часу [17, с. 499].

Отже, на відміну від традиційного управління проєктами, яке часто орієнтоване на досягнення короткострокових цілей та прибутку, стійке управління проєктами орієнтоване на довгостроковий розвиток та задоволення

потреб усіх зацікавлених сторін. Воно також враховує вплив проєкту на довкілля та суспільство.

Фатальні зміни у навколишньому середовищі, спричинені результатом людської діяльності досягнули тієї межі, коли неможливо ігнорувати екологічний аспект в економічній та управлінській діяльності [19, с. 302]. З цих причин постала потреба у впровадженні проєктів сталого розвитку в усіх сферах діяльності. Цілком закономірно, що набувши надзвичайної ваги та необхідності у впровадженні сталих ініціатив, виникла потреба й у визначенні індикаторів сталого розвитку для вимірювання прогресу в даному напрямку.

Відображаючи занепокоєння станом навколишнього середовища, Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) в 1996 році випустила групу стандартів ISO 14000, присвячену збереженню природи у виробничій діяльності. Багато провідних компаній сьогодні демонструють відданість цим стандартам, а також очікують подібної прихильності від своїх постачальників та підрядників. Методологія Green PM® розроблена та просувається у практиці провідними експертами як засіб гармонізації управління проєктами із стандартами природо збереження ISO 14000.

У напрямку виявлення практичних і вимірюваних індикаторів сталого розвитку працюють різні міжнародні організації. Необхідність у розробці індикаторів сталого розвитку була відзначена в «Порядку денного 21 століття», прийнятої на Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо де Жанейро у 1992 р. У сороковому розділі цього документа зазначається: «З метою створення надійної бази для прийняття рішень на всіх рівнях та сприяння у стійкості сукупних екологічних систем та систем розвитку слід розробити показники сталого розвитку». Світовий банк, Європейська комісія, Організація країн економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), ООН, Науковий комітет із проблем навколишнього середовища (SCOPE) та інші розробляють критерії індикаторів сталого розвитку. Ця проблема розглядається на різних міжнародних конференціях та семінарах [20, с. 341].

Необхідність застосування індикаторів полягає в наступному:

- 1) Індикатори використовуються для аргументації прийнятого рішення методом кількісної оцінки.
- 2) Індикатори допомагають інтерпретувати зміни.
- 3) Використання індикаторів дозволяє виявляти недоліки в різних областях.
- 4) Індикатори полегшують роботу з обсягом інформації для різних категорій користувачів, тим самим полегшуючи обмін інформацією.
- 5) Індикатори також можуть виконувати важливу комунікативну функцію. Так індикатори стану довкілля інформують громадськість та звертають увагу на певні екологічні небезпеки. Це часто закликає людей для самостійного вжиття необхідних заходів та рішень. [23 с. 3-10]

Є проекти індикаторів для областей різних масштабів: глобального, регіонального, локального, національного, галузевого, навіть окремих підприємств і населених пунктів. Проте, розробка індикаторів є комплексним та довгостроковим процесом, що потребує більшої кількості інформації, отримати яку наразі досить складно.

Під індикатором розуміється показник; що дозволяє визначати стан чи зміну економічної, соціальної або екологічної змінної. Показник проектується з первинних даних. Поряд із індикаторами розробляються та застосовуються на практиці індекси [21 с. 117]

Індекс – це агрегований або зважений індикатор, заснований на кількох інших індикаторів або даних. Використання індексів застосовується там, де добре простежуються причинно-наслідкові зв'язки. Основні труднощі при агрегуванні інформації в індекси полягає в визначення вихідних показників без втрати їхньої значимості.

Зі збільшенням рівня об'єднання інформації складність зіставлення незрівнянних величин зростає. У порівнянні можуть використовуватися закони, міжнародні конвенції, норми. Крім того, використовуються критерії: короткостроковий чи довгостроковий аспект, глобальний – регіональний – локальний рівень проблеми, глибина та складність впливу [22, с. 208].

Міжнародний досвід у галузі розроблення індикаторів сталого розвитку визначає два підходи до їх побудови:

- 6) побудова системи індикаторів, кожен елемент якої відповідає за окремі аспекти сталого розвитку. Система індикаторів поділяється на підсистему показників: екологічні, економічні, соціальні.
- 7) побудова інтегрального, об'єднаного індексу, на основі якого можна робити висновки про ступеня стійкості соціально-економічного розвитку країни.

Базовий набір індикаторів сталого розвитку включає такі групи, як екологічні, економічні, соціальні, інституційні та інтегральні індикатори. Ці індикатори дозволяють оцінювати ступінь сталого розвитку у різних аспектах і є важливими для моніторингу прогресу в реалізації сталих ініціатив на всіх рівнях — від глобального до локального [24].

Екологічні індикатори. До екологічних індикаторів відносяться показники, які дають змогу оцінити вплив людської діяльності на навколишнє середовище. Одним із важливих індикаторів є викиди парникових газів (GHG). Цей показник вимірює кількість парникових газів, зокрема вуглекислого газу (CO₂), метану та оксидів азоту, які сприяють зміні клімату. Зниження викидів цих газів є ключовим завданням у боротьбі з глобальним потеплінням і забезпеченні сталого розвитку.

Іншим важливим індикатором є енергоефективність, який показує співвідношення між спожитою енергією та кількістю виробленої продукції чи наданих послуг. Це дає уявлення про те, наскільки ефективно використовуються енергоресурси, що є критичним для зменшення навантаження на енергетичні системи та природні ресурси.

Крім того, важливим є показник використання відновлюваних джерел енергії, який відображає частку енергії, отриманої з екологічно чистих джерел, таких як сонячна, вітрова та гідроенергія. Цей індикатор є ключовим для переходу до «зеленої» енергетики, зменшення залежності від викопних джерел енергії та скорочення екологічного впливу.

Показник якості повітря вимірює концентрацію шкідливих речовин у повітрі, зокрема твердих часток (PM2.5, PM10) і токсичних газів, які можуть негативно впливати на здоров'я людей та стан екосистем. Це важливий індикатор, що дозволяє оцінювати ефективність екологічних заходів, спрямованих на покращення якості навколишнього середовища.

Іншим важливим екологічним індикатором є вимірювання обсягів споживання води, що використовується у різних секторах економіки. Контроль за споживанням водних ресурсів, зокрема з урахуванням повторного використання води, дозволяє ефективно планувати збереження води та мінімізувати негативний вплив на екосистеми, що залежать від водних ресурсів.

Частка утилізації відходів є ще одним важливим екологічним індикатором, що показує частку відходів, які підлягають переробці або екологічно утилізуються. Він відображає успіхи в реалізації концепцій циркулярної економіки та зменшенні негативного впливу відходів на навколишнє середовище, сприяючи збереженню ресурсів і зменшенню забруднення.

Оцінка біорізноманіття дозволяє виміряти стан екосистем і популяцій видів, що відображає їх здатність до самовідновлення [26]. Цей індикатор є важливим для моніторингу впливу людської діяльності на природу та розробки стратегії збереження видів і екосистем.

Економічні індикатори. Серед економічних індикаторів сталого розвитку важливе значення має частка інвестицій в екологічно чисті технології. Цей показник відображає обсяги фінансування, яке спрямовується на розробку та впровадження зелених технологій. Інвестиції в такі технології є важливими для підтримки стійкого економічного зростання, яке не завдає шкоди навколишньому середовищу, а навпаки — підтримує його охорону.

Економічна продуктивність відображає ефективність використання ресурсів для досягнення економічного зростання, при цьому не шкодячи довкіллю. Оцінка цього індикатора допомагає визначити, чи досягається економічне зростання без значного збільшення споживання природних ресурсів і чи має розвиток стійкий характер.

Показник рівня зайнятості в контексті сталого розвитку вимірює кількість нових робочих місць, створених у секторах, що орієнтовані на сталий розвиток. Цей індикатор є важливим для оцінки впливу сталих ініціатив на ринок праці, а також для визначення соціальних і економічних вигод від впровадження таких ініціатив.

Соціальні індикатори. Серед соціальних індикаторів важливим є рівень бідності, що вимірює частку населення, яке живе нижче офіційної межі бідності. Це дає можливість оцінити ефективність політик та заходів, спрямованих на зниження бідності та покращення життєвого рівня населення.

Рівність є ще одним важливим соціальним індикатором, який показує рівень доступу різних груп населення до основних соціальних благ, таких як освіта, медичні послуги та робочі місця. Він є ключовим індикатором для визначення рівня соціальної інклюзії та боротьби з дискримінацією.

Соціальна інклюзія вимірює рівень залучення уразливих груп населення до економічних, соціальних та політичних процесів. Важливість цього індикатора полягає в тому, що він дозволяє оцінити, наскільки суспільство здатне забезпечити рівні можливості для всіх його членів, зокрема для маргіналізованих груп.

Інституційні індикатори. Серед інституційних індикаторів важливою є оцінка впровадження екологічного законодавства, що показує, наскільки ефективно держава реалізує екологічні нормативи та який вплив ці нормативи мають на економіку та суспільство.

Міжнародне співробітництво також є важливим індикатором, особливо оцінка участі країни в глобальних екологічних ініціативах, таких як Паризька угода. Це дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно країна співпрацює з іншими державами в боротьбі зі зміною клімату та іншими екологічними проблемами.

Публічна прозорість відображає рівень доступності екологічної інформації та рівень участі громадськості у прийнятті рішень, що стосуються охорони навколишнього середовища. Високий рівень прозорості сприяє підвищенню обізнаності та залученню громадян до екологічно важливих ініціатив.

Інтегральні індикатори. Іншим важливим індикатором є екологічний відбиток, який вимірює площу землі та води, необхідну для забезпечення життєдіяльності людини. Цей показник дає змогу оцінити, наскільки витрачаються природні ресурси та чи здатна планета відновлювати ці ресурси для підтримки поточного рівня споживання.

Індикатори екологічної інформації є важливими для формування загального уявлення про стан навколишнього середовища та ефективність політик сталого розвитку. Ці індикатори включають як прямі, так і непрямі дані, що дають змогу оцінювати вплив різних факторів на довкілля [25, с. 247].

Серед інтегральних індикаторів одним із найважливіших є Індекс сталого розвитку (SDI). Цей агрегований показник поєднує екологічні, економічні та соціальні аспекти сталого розвитку, даючи змогу отримати загальну оцінку прогресу в напрямку сталого розвитку. Індекс сталого розвитку дозволяє порівнювати різні країни, регіони або навіть організації за цими трьома основними критеріями.

Агреговані індикатори дозволяють теоретично комплексно оцінювати стан розвитку і в глобальному масштабі, і стосовно окремим регіонам, однак до теперішнього часу єдиною загальноприйнятою системи опису стану розвитку за допомогою агрегованих індексів не вироблено. Насамперед це пов'язано зі складностями зіставлення інформації із різних сфер. Тож, з огляду на це, доцільно зосередитись на одній сфері або галузі для проведення подальшого дослідження, визначити стан реалізації цілей сталого розвитку та впровадження конкретних проєктів на реальних прикладах.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1 Характеристика легкої промисловості України

Легка промисловість є базовим багатогалузевим комплексом в структурі економіки України, що об'єднує широкий спектр галузей виробництва товарів загального вжитку та промислового призначення, серед яких: швейна, текстильна, трикотажна, взуттєва, хутряна, шкіряно-галантерейна, та інші галузі. Окрім того, на підприємствах легкої промисловості виробляються і товари виробничого призначення - штучна шкіра, корд та канати [31, с. 28-34].

Протягом першої декади ХХІ століття легка промисловість України розвивалася відповідно до економічних реалій того часу. Зокрема, значна частина підприємств заключили договори з іноземними стейкхолдерами на виробництво товарів, зокрема готової продукції, за схемою переробки давальницької сировини.

Давальницька сировина — це сировина або матеріали, які одна компанія надає іншій для переробки або обробки з метою отримання кінцевого продукту. При цьому компанія, яка надає сировину, залишається її власником протягом усього процесу переробки [34] . Суть операцій із давальницькою сировиною полягає в тому, що одна сторона (зазвичай замовник) передає сировину іншій стороні (переробнику) для виконання певних робіт, наприклад, виготовлення готової продукції або переробки матеріалів.

Попри труднощі ведення бізнесу в Україні, політичну нестабільність, війну та серйозну конкуренцію з продукцією з боку інших країн, українська легка промисловість зберегла та наразі має один із найбільших комплексів виробничих підприємств в Європі та залишається важливим сектором української економіки, що забезпечує не лише споживчі потреби громадян України, а й сприяє

національній безпеці через забезпечення критично важливих підприємств та силових відомств відповідною продукцією [32]. Галузь має потужні виробничі потенціали та здатна виготовляти різноманітний асортимент продукції широкого вжитку та промислового значення, представлені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Характеристика основних видів легкої промисловості України

№	Вид виробництва	Характеристика
1	Текстиль	трикотажне полотно, канати, неткані матеріали, килими, мотузки, інші текстильні вироби, крім одягу, ткацьке виробництво.
2	Вироби зі шкіри та інших матеріалів	оздоблення та дублення шкіри, взуття, фарбування й вичинка хутра, виробництво сумок, дорожніх виробів.
3	Одяг	спідній, робочий, верхній; виготовлення виробу із хутра, панчішно-шкарпеткових виробів; трикотажний та в'язаний одяг та аксесуари.

Джерело: складено автором

Звернувшись до статистичної інформації щодо динаміки обсягів реалізованої промислової продукції за останні 5 років, продемонстрованої у таблиці 2.2, видно що обсяги реалізації продукції текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів стабільно збільшувалося, незважаючи на кризові періоди у 2022 році.

Таблиця 2.2 - Обсяг реалізованої продукції підприємствами легкої промисловості у 2020–2023 рр.

Види виробництва	2020		2021		2022		2023	
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%
Промисловість	3236369	100	4678909	100	3854040	100	4402950	100
Переробна промисловість	1879375	58	2618398	55,9	1850050	48	2300588	52,2
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	33043	1,0	42457	0,9	43889	1,1	63219	1,4

Джерело: Державна служба статистики України

Крім того, показовим є факт, що в той час як загальна частка обсягів продукції переробної промисловості в загальній структурі промисловості

знижувалась, сама частка легкої промисловості зростала. Це свідчить про зростання ролі легкої промисловості у вітчизняній економіці в період війни.

Станом на кінець 2023 року в Україні було офіційно зареєстровано 19 702 оператори легкої промисловості, переважна частина з яких — фізичні особи-підприємці (табл.2.3). Приблизно третина операторів є юридичними особами.

Таблиця 2.3 – Кількість зареєстрованих діючих суб'єктів легкої промисловості України

<i>Види суб'єктів</i>	<i>Кількість суб'єктів, од</i>	<i>Кількість суб'єктів, %</i>
Юридичні особи	5 492	28
ФОП	14 210	72
Всього	19 702	100

Джерело: [35]

Найбільше зареєстрованих операторів знаходиться в Києві (14%), на другому місці — Харківська область (13%), а на третьому — Львівська (8%). Примітно, що за кількістю ФОПів Харківська область випереджає Київ. Найменше виробників у Херсонській області. Основним видом діяльності є виробництво одягу, яким займаються 13 390 операторів (70%). Виробництво текстилю представляють 3 973 суб'єкти підприємницької діяльності, а найменше операторів, які займаються виробництвом шкіри та виробів із неї — 2 339 [35].

2023 рік відзначився значним приростом нових підприємців у ключових галузях, зростання склало 22%, більшість з них – ФОП. Також з'явився 1% нових юридичних осіб. У всіх регіонах спостерігалось швидке збільшення кількості операторів легкої промисловості. Східні області зазнали найбільших втрат підприємств у 2022 році, ймовірно через обстріли та руйнування. Проте у 2023 році відбулося відновлення операторів у кожній області. Зокрема, Херсонська область втратила 11% операторів у 2022 році, але у 2023-му їх кількість зросла на 25%. Значне зростання зафіксовано також в Одеській, Волинській і Рівненській областях [34].

Основні виклики галузі легкої промисловості можна розділити на кілька ключових аспектів:

1. Вплив війни. Постійні обстріли, економічна нестабільність та руйнування інфраструктури суттєво ускладнюють виробничий процес. Військові дії не лише знищують виробничі потужності, але й зумовлюють нестачу кваліфікованих кадрів, оскільки багато працівників мобілізовано до армії або виїхало за кордон.
2. Імпортозалежність. Українська легка промисловість залежить від іноземної сировини, обладнання та матеріалів, що призводить до підвищення собівартості продукції. Лише 4-5% необхідної сировини виробляється в Україні, решта імпортується з-за кордону. Після початку війни постачання сировини ще більше ускладнилося через зруйновану логістику та припинення діяльності українських постачальників.
3. Дефіцит ресурсів. Виробники стикаються з нестачею фінансових, людських та матеріальних ресурсів, що обмежує можливості розвитку. Окрім того, значні капіталовкладення потрібні для модернізації виробництва, оскільки новітнє обладнання коштує дорого, а підприємства часто не можуть собі це дозволити.
4. Недостатня підтримка з боку держави та жорстка глобальна конкуренція. Підприємці зазначають, що обмеження в законодавстві створюють додаткові бар'єри для виробництва. Військовий стан також призвів до складнощів із бронюванням працівників, що негативно впливає на стабільність роботи підприємств. В той же час, більш сприятливі умови для ведення бізнесу для іноземних суб'єктів та різного роду пільги від їх урядів робить українську продукцію не конкурентною.

Етап розробки та виробництва також є проблематичним для багатьох підприємств. Більшість українських швейних підприємств працюють на аутсорсинг для міжнародних брендів, не маючи власних торгових марок. Це означає, що етап розробки продукції для них фактично відсутній. Також відзначається значна залежність від іноземного обладнання та технологій, без яких автоматизація виробничих процесів неможлива.

Сировинна залежність є критичною проблемою для української легкої промисловості. Через відсутність доступу до дешевих енергоресурсів та сировинних ресурсів, таких як поліефір, пряжа чи натуральна сировина, виробники змушені імпортувати більшість матеріалів, що підвищує вартість кінцевої продукції. Погіршення логістики через закриття портів та руйнування доріг також ускладнює постачання сировини.

Кадровий дефіцит був актуальним ще до початку повномасштабного вторгнення, але війна значно погіршила ситуацію. Виїзд кваліфікованих працівників за кордон та мобілізація чоловіків призвели до відчутної нестачі фахівців. Низька престижність професій у галузі легкої промисловості серед молоді та недосконалість освітньої системи також негативно впливають на стан забезпеченості галузі відповідними кадрами. Деякі підприємства намагаються залучати внутрішньо переміщених осіб або організовують власні навчальні центри для підготовки нових кадрів.

З огляду на вищезазначене, не дивно що і стан зовнішньої торгівлі галузевою продукцією відповідний. Наразі імпорт продукції легкої промисловості значно перевищує її експорт. За останні шість років обсяг імпорту був у кілька разів більший за експорт, Негативна тенденція 2023 року полягає в падінні експорту більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, головним чином через зменшення кількості угод на так звані "послуги з переробки давальницької сировини". Тому в умовах воєнного стану головним замовником для підприємств легкої промисловості є ЗСУ та інші силові структури, що дозволяє зберігати робочі місця [36].

На кінець 2023 року імпорт перевищує експорт у 6 разів. Найуспішнішим роком для міжнародної торгівлі став 2021, коли експорт, після зниження в 2018-2020 роках, повернувся до рівня 2018 року. Проте за два роки війни обсяги експорту скоротилися більш ніж на 70%: з 1 223 до 484 мільйонів доларів. Імпорт постраждав набагато менше. У 2018-2021 роках він зростав, з незначним падінням у 2020 році, і війна 2022 року істотно не вплинула на імпорт у легкій

промисловості. З 2021 по 2023 рік імпорт скоротився лише на 12% до 3 147 мільйонів доларів.

Таблиця 2.4 - Обсяги експорту та імпорту товарів легкої промисловості, млн доларів США

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг експорту	1 187.21	1 081.30	1 223.55	950.98	484.37
Приріст у порівнянні з попереднім роком	-3%	-9%	+13%	-22%	-49%
Обсяг імпорту	3 121.70	2 964.38	3 535.93	3 295.46	3 146.52
Приріст у порівнянні з попереднім роком	+17%	-5%	+19%	-7%	-5%

Джерело: складено автором за даними [37]

За результатами опитування, проведеного фахівцями Інституту економічних досліджень та політичних консультацій у серпні 2024 року (рис. 2.1.), серед підприємств легкої промисловості, - 52,5% є або були експортерами, тоді як загалом по Україні цей показник становив 61,7%. У серпні більшість експортерів галузі підтвердили продовження зовнішньоекономічної діяльності.

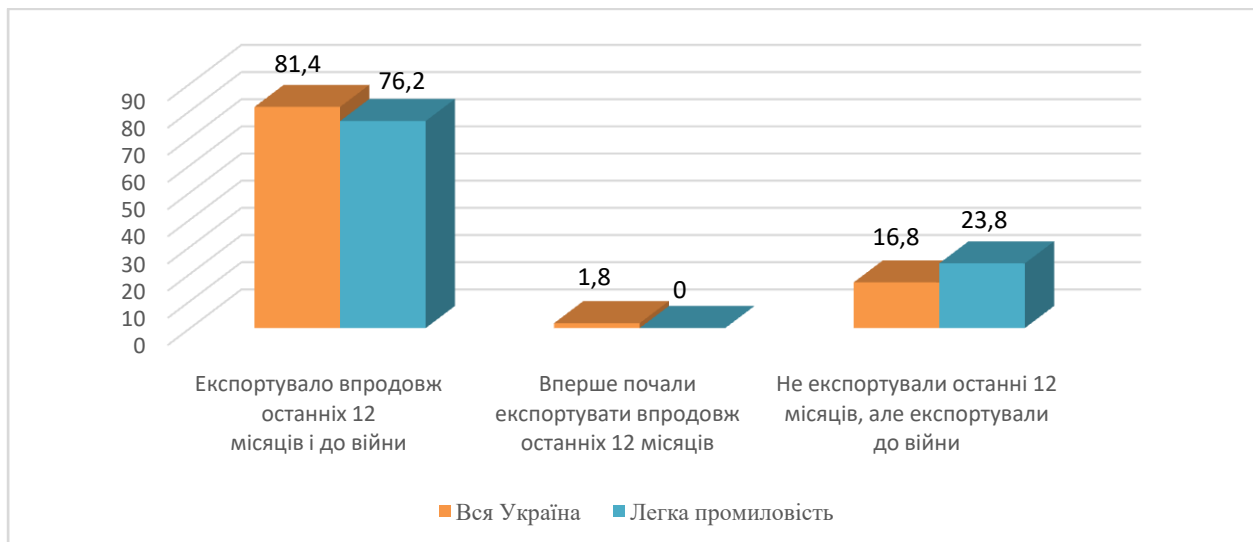


Рисунок 2.1 – Результати опитування щодо стану експортної діяльності загалом та в легкій промисловості (%), 2023р. [38]

76% компаній повідомили, що займалися експортом до початку війни і продовжували експортувати протягом останніх 12 місяців. Це трохи менше, ніж

середній показник по країні, де таких компаній було 81%. Жодна з опитаних компаній не розпочала експортну діяльність під час повномасштабної війни, а майже 24% зупинили експорт. Це може бути пов'язано як із втратою ринків збуту та складною логістикою, так і з переорієнтацією на виконання замовлень для ЗСУ.

Продукція легкої промисловості України експортується переважно до країн Європейського Союзу (рис. 2.2). Серед головних партнерів: Німеччина, Польща, Італія, Франція, Чехія та Угорщина. Цікаво, що лідером серед імпортерів української текстильної продукції впродовж щонайменше десятиліття була Німеччина (до 20% експорту). Їй лише у 2023 р. через втрату постійних замовників та призупинення дії партнерських угод між підприємствами цих країн (в першу чергу через війну та воєнні ризики, що лякають європейських партнерів), та скорочення експорту до 70%, у 2023 р. на перше місце за обсягами вийшла Польща. Наприклад, Hugo Boss після 24.02.22 пішов з України, але в 2023 повернувся до співпраці з ПрАТ «Володарка» у Вінниці. Також у лютому 2024 повністю було знищено Gerd Billerbeck GmbH», що знаходився у с.Горенка Київської області.

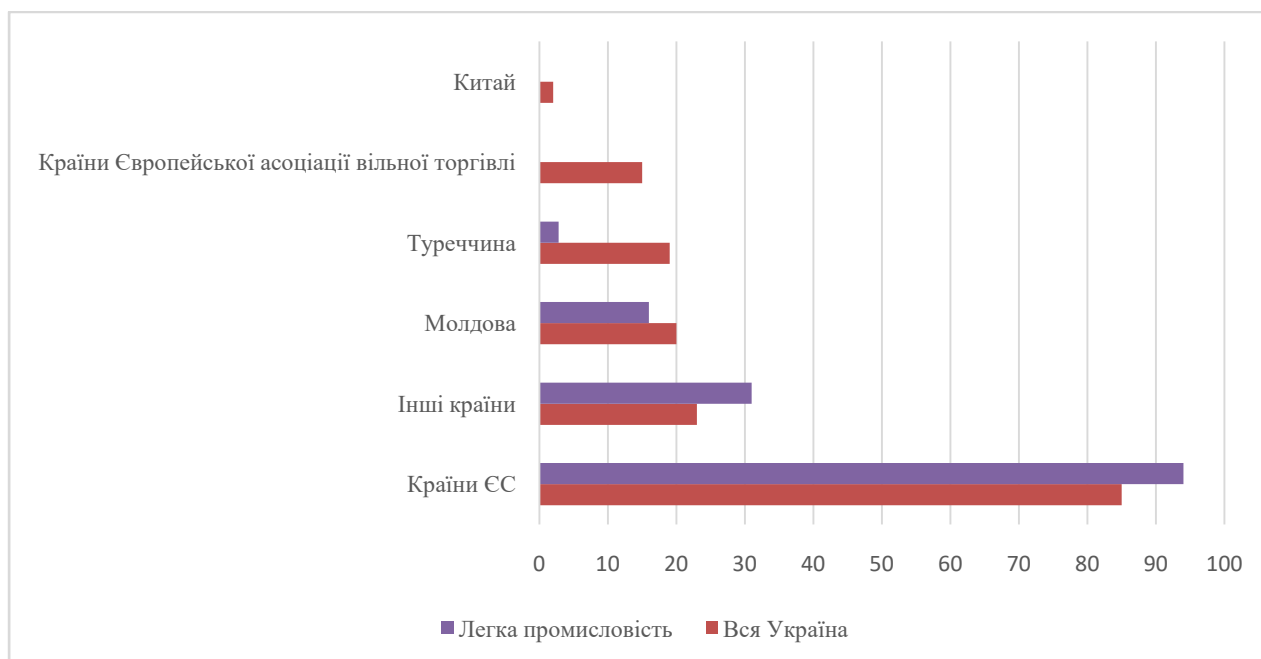


Рисунок 2.2 – Головні напрямки експорту продукції легкої промисловості України станом на серпень 2024 року, % [38]

Данія займає другу позицію (тому що у західних областях є кілька потужних данських підприємств, зокрема спільні підприємства з українськими власниками), а Німеччина – третю. Однак важливо зазначити, що обсяг експорту до Німеччини у 2023 році зменшився в чотири рази порівняно з 2022 роком, з 164 до 49 мільйонів доларів США. Також спостерігається скорочення експорту продукції легкої промисловості до Румунії, яка донедавна також була потужним замовником.

Туреччина є основною країною Азії, куди станом на кінець 2023 року Україна здійснює експорт цільової продукції. За останні п'ять років частка експорту туди зросла з 1% до 5%.

Експорт до країн СНД протягом останніх шести років залишався стабільно невеликим, не перевищуючи 11% від загального обсягу експорту продукції легкої промисловості. У 2022 році він зменшився до 5%. Однак у 2023 році ситуація почала стабілізуватися, і частка експорту до країн СНД зросла до 9%. Основним експортним партнером серед країн СНД залишається Молдова. Водночас, білорусь і російська федерація повністю зникли зі списку напрямків експорту легкої промисловості після початку повномасштабної війни. Раніше, з 2018 до 2021 року, білорусь мала стабільну частку в 3%, а частка росії поступово зменшувалася з 6% до 3%. У 2022 році експорт до росії припинився, а до білорусі скоротився до 1%. Ймовірно, цей показник зафіксував експорт до початку повномасштабного вторгнення.

З початком повномасштабної війни структура експорту продукції легкої промисловості змінилася, а в 2022 році обсяги експорту більшості товарів зменшилися. Найбільше скоротився експорт сировини для взуття (-74%). Більшість експортованих товарів – сировина (6 з 10), а решта – готова продукція, зокрема жіночий одяг, мішки, інші вироби та килими.

На кінець 2023 року найбільшу частку експорту (13%) займала вата та вироби з неї, причому 25% цього товару експортується в Туреччину. Друге місце посідають вироби для облаштування (10%), які майже повністю експортуються в Данію (91%). Третє місце займає жіночий одяг (9%), який купують Польща,

Франція, Велика Британія, Румунія та Німеччина. Румунія є основним імпортером сировини для взуття (41% від обсягу), а також ці товари експортуються до Польщі, Італії, Чехії та Австрії.

Готові вироби, включаючи викрійки, становлять 8% експорту, з основними покупцями в Швейцарії та Німеччині. Оброблена шкіра на 82% йде до Польщі, а необроблена (91%) – в Італію. Килими займають 5% експорту, причому Бельгія купує 27% цієї продукції, а 4% експорту хутра припадає на Фінляндію.

Після початку повномасштабного вторгнення структура імпорту товарів легкої промисловості не змінилася – усі товари зберігають свої попередні частки. На відміну від експорту, Україна більше імпортує готову продукцію, а не сировину (6 з 10 товарів). Загальний обсяг імпорту не впав так сильно, як експорт, і найбільше зросли поставки чоловічого одягу, що пов'язують із потребою у військовій формі, яка часто імпортується.

Основним товаром, що імпортується в Україну, є вживаний одяг та інші вироби, які переважно надходять з країн Європи: Великої Британії, Швейцарії, Швеції, Польщі та Німеччини. Взуття з натуральної шкіри та текстилю імпортується здебільшого з Азії, де лідером є Китай (40% взуття зі шкіри та 57% з текстилю), а також Туреччина, В'єтнам і Індонезія. Третє місце в імпорті легкої промисловості посідають трикотажні полотна. Їх постачають з Китаю, Туреччини, Німеччини, Узбекистану та Італії. Більшість валіз, сумок та футлярів (70%) імпортуються з Китаю, як і 63% синтетичних тканин.

Чоловічий одяг, такий як костюми, піджаки, штани й шорти, Україна купує переважно в Туреччині, Китаї, Бангладеш, Пакистані та В'єтнамі. Светри та джемperi також імпортуються з цих країн. Лідером з постачання обробленої шкіри є Польща (41%), а також Південна Африка, Італія, Туреччина та Румунія.

В таблиці 2.5 представлені узагальнені результати аналізу стану легкої промисловості України за методикою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз легкої промисловості України

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Різноманітність продукції: Галузь охоплює широкий спектр виробництв (одяг, текстиль, взуття, шкіряні вироби, технічний текстиль). Міжнародна співпраця: Досвід роботи за схемою давальницької сировини з іноземними замовниками. Гнучкість у кризові часи: Відновлення операторів після значних втрат під час військових дій. Збереження великих виробничих потужностей: Попри виклики, Україна має один із найбільших комплексів підприємств легкої промисловості в Європі. Географічна близькість до європейських ринків: Вигідне розташування забезпечує конкурентоспроможну логістику для експорту в країни ЄС.	Сировинна залежність: Лише 4-5% сировини виробляється в Україні, більшість імпортується. Кадровий дефіцит: Вийзд кваліфікованих працівників за кордон, мобілізація та низький престиж професій. Недостатній розвиток інновацій: Відсутність значних інвестицій у дослідження та розробки стримує впровадження інноваційних рішень і нових технологій. Недосконалість правового регулювання: Складнощі у впровадженні європейських стандартів, недостатня підтримка малих та середніх підприємств у контексті екологічних та соціальних вимог. Низький рівень внутрішньої кооперації: Недостатня інтеграція між виробниками, переробниками та дистриб'юторами ускладнює створення ефективних ланцюгів поставок.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Сталий розвиток: Запровадження принципів циркулярної економіки, зокрема переробка текстилю. Зростання внутрішнього попиту: Забезпечення продукцією критично важливих підприємств та силових відомств. Розвиток експорту: Вихід на нові міжнародні ринки завдяки високій якості продукції. Залучення інвестицій: Іноземні гранти та підтримка для модернізації та розширення виробництва. Навчання та розвиток кадрів: Створення навчальних центрів, залучення внутрішньо переміщених осіб.	Війна та руйнування: Постійні обстріли, втрата виробничих потужностей та проблеми з логістикою. Конкуренція: Жорстка конкуренція з іноземними брендами, які отримують державну підтримку. Економічна нестабільність: Нестача фінансових ресурсів та високі ризики для інвесторів. Погіршення логістики: Закриття портів, руйнування доріг та транспортної інфраструктури.

Джерело: складено автором

Дослідивши поточний стан зовнішньої торгівлі товарами легкої промисловості, видно, що попри залежність від дешевої сировини з азійського регіону, стратегічним для України є саме торгівля з країнами Європейського Союзу. І це цілком закономірно, якщо враховувати географічне положення та якість вітчизняної продукції, яка вважається кращою за ті ж товари з Китаю. Втім, для побудови стабільних партнерських відносин та забезпечення великих обсягів замовлень (які український легпром в змозі реалізувати), необхідно враховувати сучасні тенденції та стратегічні пріоритети європейської галузі текстилю та одягу, розуміти до чого прагнуть європейські компанії, споживачі та політичні кола.

У Європі вже досить давно існує тренд на екологічність та сталість. Так, наприклад після пандемії COVID-19 у Європі велика кількість роздрібних продавців та брендів переглянули роль своїх фізичних магазинів, щоб використовувати простір для забезпечення повного занурення в процес покупки чи ведення бізнесу та створення позитивних асоціацій щодо бренду. З цією метою

все більше і більше роздрібних торговців і брендів використовують фізичний простір, щоб розповісти про свій шлях до більш сталого майбутнього, від ремонтних центрів Veja в паризькій галереї Лафайєт до магазинів Levi's Tailor Store по всьому світу або куточків переробки в Mango Teensi різноманітних Zara. магазинах. Бренди також все частіше використовують свої магазини для повернення непотрібних товарів, придбаних онлайн.

Та після багатьох років гучних дебатів навколо сталої моди, але незначних конкретних дій в цьому напрямку, окрім пактів і добровільних ініціатив і угод, тепер ми починаємо бачити, як уряди прагнуть змінити бізнес-моделі та звички споживачів у найближчі роки. Європа та США очолюють ці ініціативи, і компанії, що працюють у цих регіонах, вже сьогодні повинні внести необхідні зміни в усі свої ланцюги створення вартості. Ці тенденції чітко відображаються у спільних заявах, нових галузевих стратегіях та інших програмних документах, що розробляються урядами у співпраці із галузевими організаціями та асоціаціями.

Перш за все, слід розглянути діяльність найбільш впливової організації для європейської галузі текстилю та моди – Європейської конфедерації одягу та текстилю (EURATEX). Це організація, яка представляє інтереси європейської текстильної та швейної промисловості на рівні інституцій ЄС. Як голос європейської промисловості, EURATEX прагне створити сприятливе середовище в Європейському Союзі для виробництва текстилю та одягу, оскільки, на думку очільників EURATEX, дана галузь є важливою опорою місцевої економіки в регіонах ЄС. Текстильна та модна продукція, вироблена в ЄС, є винятковою з точки зору поваги до навколишнього середовища, безпеки споживачів та трудових прав. EURATEX має амбітну програму сприяння сталому розвитку європейської текстильної та швейної промисловості. Конфедерація надає інституціям ЄС точні дані та корисні інструменти для розробки політики, яка сприяє економічному зростанню Європи та заохочує створення робочих місць та зосереджена на кількох чітких пріоритетах: справжня промислова політика, підтримка досліджень та інновацій, вільна та чесна торгівля та екологічно чистий текстиль.

З огляду на пріоритети організації та специфіку її професійної діяльності, у 2024 році EURATEX розробила та презентувала Маніфест із Рекомендаціями від Європейської текстильної та швейної промисловості для європейських політиків напередодні європейських виборів у червні 2024 року. В рамках цього документу було представлено чотири напрями вдосконалення галузі, кожен з яких включає перелік конкретних пропозицій (рис. 2.3).

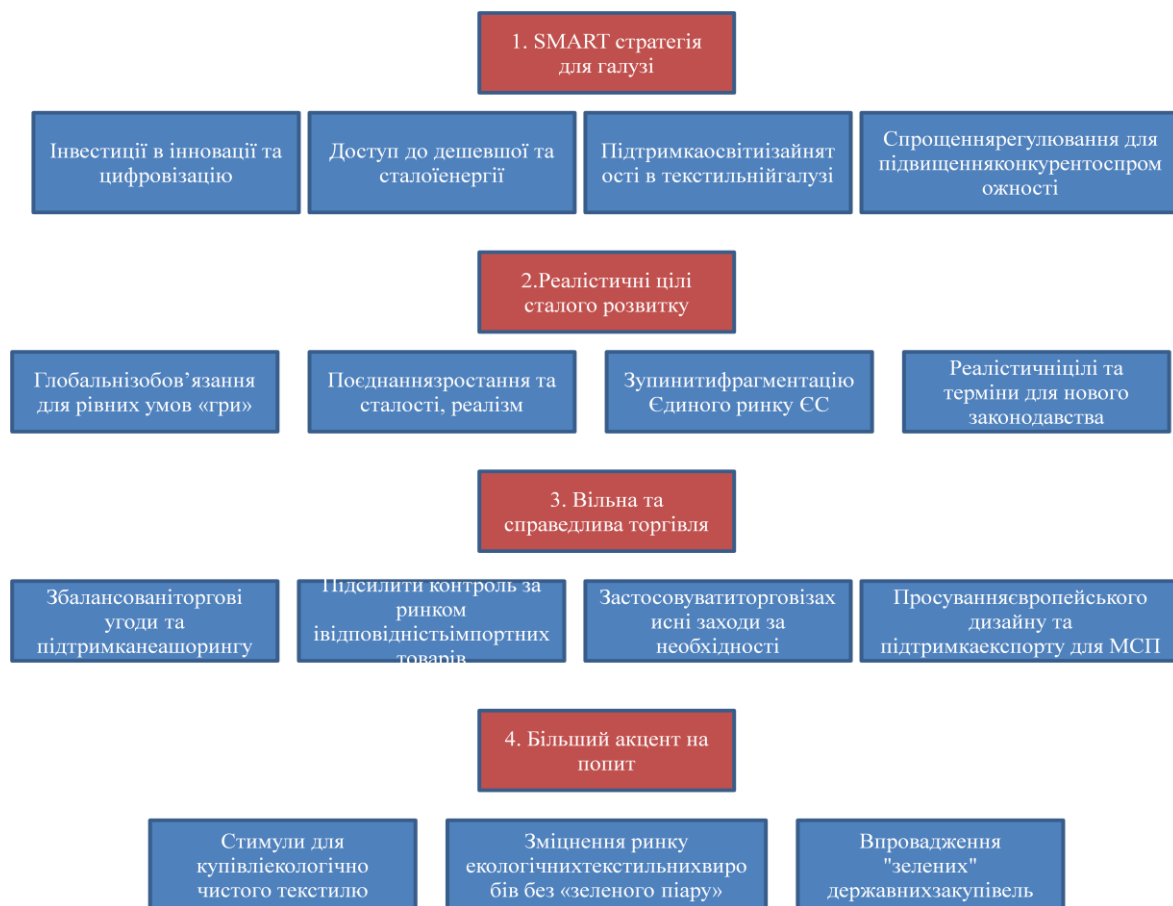


Рисунок 2.3 – Рекомендації EURATEX [39]

Рекомендації EURATEX для європейських політиків демонструють чітке прагнення до зеленого переходу та сталого розвитку в текстильній промисловості ЄС. Вони закликають до впровадження нових екологічних нормативів, які сприятимуть створенню сталих бізнес-моделей та зниженню впливу на довкілля. Водночас, важливою складовою є пошук партнерів, розташованих близько до Європи, які готові прийняти ті самі правила, що стосуються сталого розвитку. Це

забезпечить ЄС економічну автономію та посилить роль Європи в глобальних ланцюгах.

Згідно з новими політичними пріоритетами Єврокомісії на майбутні 5 років, можна резюмувати, що вищезгадані рекомендації були враховані. Зокрема, «новий Європейський план процвітання включатиме:

- Спрощення ведення бізнесу та поглиблення власного ринку
- Розробити угоду про чисту промисловість для декарбонізації та зниження цін на енергоносії
- Поставити дослідження та інновації в основу європейської економіки
- Прирощення продуктивності завдяки поширенню цифрових технологій
- Значне інвестування в сталу конкурентоспроможність
- Усунення нестачі навичок та дефіциту у робочій силі

Тож, впровадження проєктів сталого розвитку, які відповідають цим планам та рекомендаціям, є вирішальним для довгострокової співпраці зі стратегічним для українського бізнесу Європейським Союзом та конкурентоспроможністю вітчизняних компаній в цілому.

Цілком закономірно, що будучи територіально близькими до Європейського Союзу та усвідомлюючи усі аспекти сучасного бізнесу в Європі, стратегічних пріоритетів урядів цих країн та Європейської комісії, українські компанії, ще до початку діяльності держави у напрямку зеленої трансформації та сталого розвитку, ініціювали на базі своїх виробничих потужностей власні та спільні проєкти. Їх сутність, якість реалізації та перспективи варто окремо дослідити.

2.2 Діагностика стану підприємств легкої промисловості

Як зазначалося раніше, сьогодні у галузі легкої промисловості України присутні майже 20 тисяч суб'єктів підприємницької діяльності різного типу та спеціалізації. Це й підприємства з багаторічною історією (такі як Балтська швейна

фабрика, Запорізька взуттєва фабрика «МІДА» та ТОВ «Т-Стиль», більш відома своєю торговою маркою – Goldi), й невеликі торгові марки, ФОП (наприклад деякі представники ринку весільних суконь - ТМ POLLARDI, ТМ DOMINISS, Yedyna Wedding Studios.

Із зрозумілих причин, велика кількість компаній в Україні зараз націлені на виробництво військового спорядження, форменого та спеціального одягу (ТОВ «Комплект Форвард», ТОВ «ТТХ»). До прикладу, з найбільш відомих – ТОВ «Олтекс», компанія що зарекомендувала себе як надійний партнер у забезпеченні форменим одягом для силових структур України та спеціалізованим одягом для провідних підприємств із повним циклом виробництва. Міжнародне визнання якості продукції «Олтекс» підтверджується більш ніж п'ятнадцятирічною успішною співпрацею з компаніями Західної Європи [42].

Тож, попри не публічність та низьку обізнаність серед громадян, українські підприємства, окрім своєї чисельності, також вирізняються варіативністю та різноспрямованістю виробництва. Нижче, у таблиці 2.6 представлена характеристика найбільш відомих та успішних українських компаній у галузі легкої промисловості. З огляду на мету дослідження в рамках кваліфікаційної магістерської роботи, варто зосередити увагу на кількох компаніях з попередньої таблиці.

ПП "Ярослав" є одним із провідних виробників текстильної продукції в Україні, засноване в 1995 році. Компанія спеціалізується на виробництві різних видів текстилю, таких як постільна білизна, пледи, ковдри, матраци, рушники, кухонний текстиль, нитки та пряжа, неткані матеріали, а також спеціальний одяг (уніформа) і товари для дітей. До її складу входять чотири виробничі підприємства, розташовані в Київській та Черкаській областях. Одні з найбільших виробництв включають ТДВ "Богуславська суконна фабрика" та ТДВ "Стеблівська бавовняно-прядильно-ткацька фабрика".

Компанія активно розвиває виробничі потужності та впроваджує сучасні технології у виробництво текстилю. Пріоритетом є створення якісної продукції з різних категорій — від економ-класу до преміум. Окрім цього, ПП "Ярослав" має

власну дизайн-студію та виробництво упаковки, що дозволяє створювати продукцію з оригінальними дизайнами.

Таблиця 2.6 – Характеристика компаній легкої промисловості України

Показники	«Едельвіка»	«Текстиль-Контакт»	«Ярослав»	«VOVK»	«Goldi»
Рік заснування	1994	1995	1995	2012	1990
Місто розташування	Луцьк	Київ, філіали у Харкові, Рівному, Одесі, Дніпрі, Запоріжжі	Київ	розташовані по всій Україні	Рівне
Доступ до європейських ринків	міжнародні виставки Heimtextil, Ptak, Apparel Sourcing Paris, Texworld, Premier Vision Paris	На сайті tk.ua представлено понад 30 000 найменувань з 25 країн світу	Ізраїль, Китай, Туреччина, Німеччина, Казахстан, Бельгія, Грузія	Польща, м. Варшава, торговий центр Blue City.	Польща
Потужність виробництва	250 000 метрів тканини в місяць	3 швацькі фабрики: ТК-Стиль, ТК-Коростень, ТК-Лубни.	вишивальне, стьобальне, ткацьке обладнання	має 4 власні виробництва одягу в Україні	З 2020 року - запуск обробки та фарбування тканиї сировини та поліефірних тканин

Джерело: складено автором на основі [43,45,46]

Продукцію торгової марки «Ярослав» можна знайти по всій Україні. Домашній текстиль продається через роздрібну мережу власних фірмових магазинів, яких нараховується понад 20 (переважно в Києві), а також через інтернет-магазин yaroslav.ua з можливістю доставки в усі регіони. Крім того, товари компанії доступні в дилерській мережі та супермаркетах України, охоплюючи понад 1000 торгових точок. За франчайзинговою моделлю працює більше 25 магазинів. ПП «Ярослав» співпрацює з одинадцятьма великими мережами, такими як Varus, Сільпо, Metro, Епіцентр, АТБ, Novus та ін.[43].

Щодо ринкових позицій, ПП "Ярослав" вважається національним лідером у своїй галузі. Компанія слідує за світовими тенденціями текстильного

виробництва та швидко реагує на зміни попиту, що дозволяє їй зберігати конкурентні переваги. Продукція ПП «Ярослав» імпортується до таких країн як: Бельгія, Італія, Литва, Німеччина, Казахстан, Ізраїль, Китай, Туреччина, Грузія, Катар. Основний фокус діяльності націлений на внутрішній ринок, але компанія також має зв'язки з європейськими партнерами. Важливо зазначити, що якість продукції відповідає міжнародним стандартам, що відкриває можливості для подальшого розширення експортних можливостей (у 2015 році компанія отримала сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту якості ISO 9001:2008.) [44].

Компанія також прагне до екологічності та сталого розвитку, що відображається у виборі сировини, прагненні до оптимізації технологій виробництва та ресурсоефективності.

Група компаній «Текстиль-контакт» об'єднує три швацькі фабрики та є багатопрофільним холдингом, який охоплює повний цикл виробництва тканин — від сировини до готових текстильних виробів. Компанія активно працює в декількох напрямках: імпорт та продаж тканин, виробництво тканин та спецодягу, роздрібна торгівля та виготовлення фурнітури.

ТК активно співпрацює з європейськими країнами як постачальник та споживач тканин. Компанія має представництво в Литві бере участь у міжнародних виставках, що сприяє налагодженню зв'язків з європейськими партнерами. Також варто зазначити, що «Текстиль-Контакт» отримала престижну міжнародну нагороду «Золота Фортуна» за розвиток співпраці з іноземними виробниками тканин [46].

Компанія стабільно демонструє позитивні економічні показники. Серед основних її переваг — великий асортимент тканин (понад 30 тисяч видів) та значні складські запаси, що дозволяє оперативно задовольняти потреби швейних підприємств. «Текстиль-Контакт» також є одним із найбільших постачальників для державних установ, включаючи Збройні сили України. На сьогодні компанія співпрацює з понад 30 країнами світу (Китай, Індія, Узбекистан, Польща, Литва, США та ін.) [48,49].

З огляду на сучасні тенденції до «озеленення» економіки Європи, більшість компаній поступово адаптуються до нових умов ведення бізнесу та реалізують певні проєкти. Це було продемонстровано вище на прикладі великих компаній у галузі легкої промисловості, що попри свою економічну потужність та налагодженість бізнес-процесів, все одно докладають зусиль аби модернізуватись. Втім, далі буде розглянуто компанії, що не просто адаптуються до сталого майбутнього, а є уособленням бізнесу майбутнього. Це компанії, що за основу своєї діяльності взяли концепцію відповідального виробництва, та циркулярного текстильного циклу (рис. 2.4).

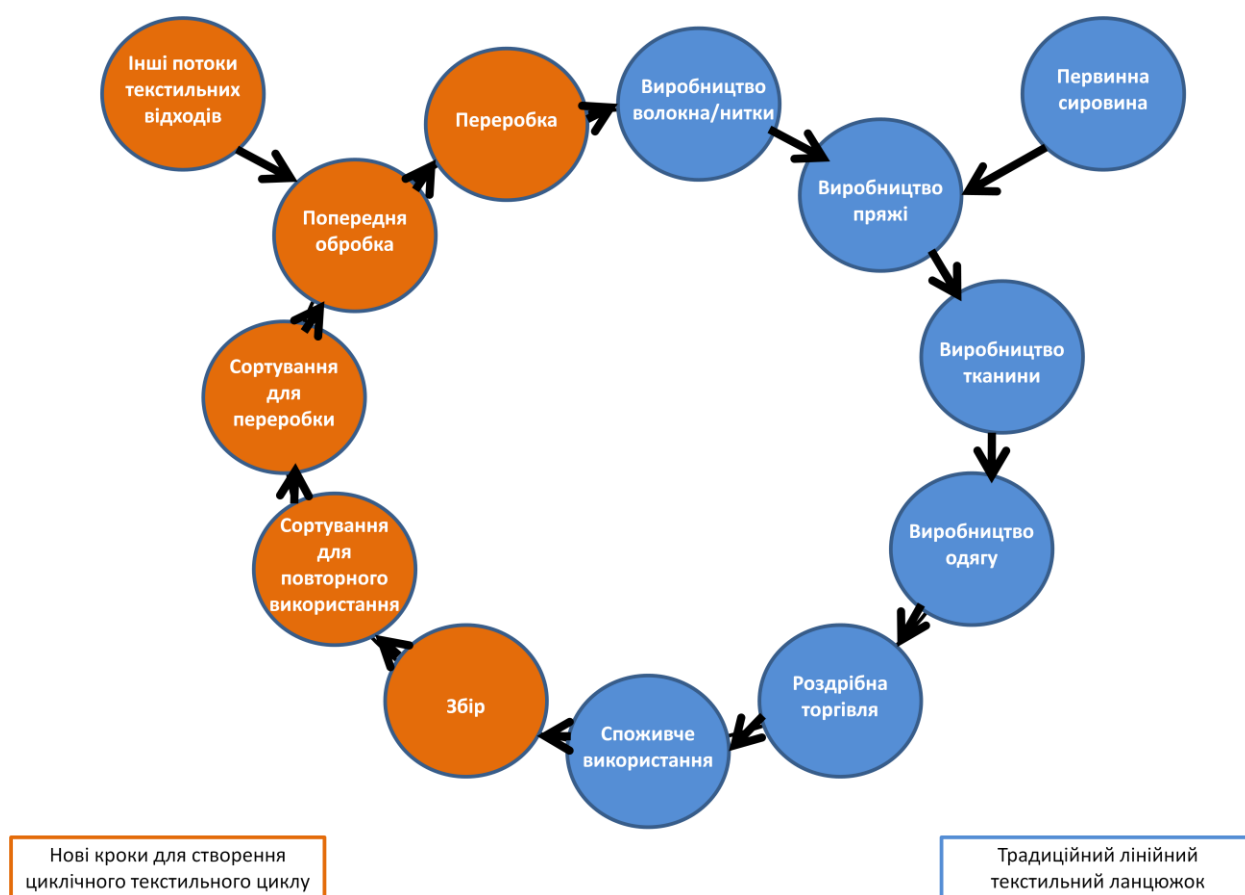


Рисунок 2.4 – Концепція циркулярного текстильного циклу [52]

Першою серед таких є компанія K.tex, заснована у 2003 році, що є одним із провідних виробників нетканих матеріалів в Україні. За понад два десятиліття історії компанія впровадила п'ять інноваційних виробничих технологій, що дозволило виробляти продукцію високої якості та закріпити свої позиції на ринку. Сьогодні компанія має досить розгалужену експертизу, окрім основного напрямку

– виробництва утеплювачів для швейної індустрії, також спеціалізується на створенні інноваційних продуктів для меблевої, будівельної галузі, а також – домашнього декору. Тож, її продукція використовується не лише у виробництві меблів, одягу, утеплювачів, а також для екологічних та будівельних проєктів.

Протягом 2017-2020 років компанія активно розширювалася, розвиваючи свій потенціал в будівельній галузі. Тоді компанія запустила лінійку гео синтетичних матеріалів під брендом Dortex, що використовуються для стабілізації ґрунтів, зміцнення схилів та в ландшафтному дизайні. Відкриття нових виробничих ліній дозволило компанії швидко відновити свою роботу після пошкоджень під час повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році, і в 2023 році було відкрито додаткове виробництво у місті Калуш (Івано-Франківська область).

K.tex обслуговує більше 300 клієнтів, як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном. Виробничі потужності компанії дозволяють виготовляти значні обсяги продукції, а фінансова підтримка міжнародних партнерів допомагає реалізовувати нові проєкти та вдосконалювати виробничі процеси. Незважаючи на труднощі, пов'язані з війною, компанія швидко відновила роботу та продовжує працювати на повну потужність [53].

Сьогодні K.tex активно співпрацює з європейськими партнерами, є членом Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) та бере участь у міжнародних грантових програмах, що дозволяє впроваджувати інновації та екологічні рішення. Крім того, директор компанії з 2022 року є членом комітету циркулярної економіки раніше згаданої Європейської конфедерації одягу та текстилю. Продукція компанії експортується до країн ЄС, а співпраця з такими організаціями, як USAID та ЄБРР, допомагає K.tex отримувати доступ до фінансування і нових технологій.

Говорячи про поєднання сталості та створення високої доданої вартості, однією з найбільш перспективних інноваційних компаній у галузі на сьогодні можна назвати Ma'Rijany Hemp Company — українську компанію, що планує реалізувати амбітну ціль - стати головний гравцем на ринку у виробництві

промислових конопель, відродивши виробництво текстильного волокна на основі технічних конопель.

Заснована у 2019 році компанія Ma'Rijany спочатку мала на меті задовольнити зростаючий попит на натуральні та екологічно чисті волокна, зокрема на коноплі. Компанія визнала зростаючу потребу світової текстильної промисловості в екологічно чистих матеріалах і намагалася заповнити прогалину, що утворилася через скорочення виробництва інших натуральних волокон, таких як бавовна, які є більш ресурсомісткими. Натомість конопляні волокна можуть використовуватись в різних галузях промисловості, включаючи текстиль, біокомпозити та будівельні матеріали.

Сталий розвиток є основою місії Ma'Rijany. Для вирощування коноплі потрібно значно менше води та пестицидів, що робить її ідеальною культурою для сталого текстильного виробництва. Загалом компанія планує зосередитись на використанні коноплі не тільки в текстилі, але й у будівництві, де волокна коноплі використовуються для виготовлення ізоляційних плит і будівельних матеріалів, сприяючи екологічно чистим методам будівництва.

Ma'Rijany має міцні зв'язки з європейським ринком. Вони брали активну участь у європейських виставках, таких як Techtextil 2024 у Франкфурті, де вони представили свої екологічні рішення з конопляного волокна. Європейські партнери виявили значний інтерес до їх продукції, особливо в умовах дефіциту натуральних екологічно чистих волокон у світовій текстильній промисловості. Це робить Ma'Rijany найважливішим постачальником для європейських виробників, які шукають стійкі альтернативи [54].

Незважаючи на те, що Ma'Rijany є відносно молодого компанією, її швидке зростання, значні інвестиції в інфраструктуру та збільшення ринкового попиту на продукти з конопель сприяли її позитивним фінансовим прогнозам. Вони успішно залучили значний капітал, включаючи інвестиції в розмірі 7 мільйонів доларів США в сільськогосподарську техніку для вирощування та збирання конопель у великих масштабах.

Таким чином, українські компанії легкої промисловості демонструють різноманітність підходів до ведення бізнес-діяльності та можливості для подальшого росту та розвитку. Деякі з них, такі як Ma'Rijany та К.Текс, мають стратегічний потенціал для національної економіки завдяки своїм інноваційним підходам. Кожна з компаній має свій унікальний шлях розвитку, пропонуючи продукцію як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків. І незважаючи на виклики та нові вимоги, що постають перед галуззю, українські компанії здатні адаптуватися до змін у технологіях, екологічних вимогах та глобальних тенденціях. Наступним важливим кроком для більшості з них є впровадження проєктів сталого розвитку, які будуть розглянуті далі.

2.3 Аналіз успішності проєктів сталого розвитку підприємств

Проєкт ресурсоефективного та чистого виробництва (РЕЧВ), впроваджений на підприємстві ПП "Ярослав", є частиною комплексної екологічної стратегії, спрямованої на підвищення ефективності виробництва текстильних виробів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Даний проєкт реалізується в рамках програми «Європейський Союз для довкілля» (EU4Environment), яка фінансується Європейським Союзом і координується Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO). Його метою є стимулювання підприємств Східного партнерства до впровадження ресурсозберігаючих технологій і зменшення екологічних ризиків через застосування принципів циркулярної економіки.

ПП "Ярослав", як один із провідних виробників текстилю в Україні, взяло участь у демонстраційному проєкті з РЕЧВ для оптимізації своїх виробничих процесів та зменшення втрат ресурсів. У ході реалізації проєкту на підприємстві було проведено ґрунтовну РЕЧВ-оцінку, яка включала аналіз матеріальних,

енергетичних та водних потоків. Це дало змогу підприємству виявити шляхи для підвищення ефективності використання ресурсів та зниження виробничих витрат.

На основі оцінки було визначено кілька заходів, спрямованих на оптимізацію ключових виробничих процесів. Зокрема, для системи стиснутого повітря було впроваджено частотний перетворювач, що дозволило автоматично регулювати продуктивність компресора відповідно до поточних потреб, що в результаті знизило споживання електроенергії на 72%. Також оптимізовано систему опалення підприємства через збільшення теплової потужності твердопаливного котла, що зменшило споживання природного газу, забезпечивши додаткове тепловиділення під час опалювального сезону. Ще однією важливою модернізацією стало вдосконалення конструкції печі для спікання нетканого матеріалу, що передбачало покращення теплової ізоляції та зменшення втрат тепла, що позитивно вплинуло на енергетичну ефективність і якість продукції [58].

Таблиця 2.7 - Основні показники економічної та екологічної ефективності проєкту РЕЧВ, ПП "Ярослав" [58]

Показники	РЕЧВ-заходи					
	1	2	3	4	5	6
	Оптимізація роботи системи стиснутого повітря	Оптимізація роботи системи опалення	Модернізація теплової ізоляції печі для спікання нетканого матеріалу	Модернізація конструкції печі для спікання нетканого матеріалу	Повторне використання некондиційного нетканого матеріалу	Внутрішнє утеплення стін будівлі
Інвестиції, євро	5 320	125	450	375	3 750	13 750
Заощадження, євро/рік	5 613	4 821	843	809	4 738	2 178
Термін окупності, роки	0,9	0,03	0,5	0,5	0,8	6,3
Електроенергія, кВтгод/рік/%	37 418/33	/	5 617/5	5 456/4,8	/	/
Матеріали, т/рік/%	/	/	/	/	1 895/2,3	/
Природний газ, м³/рік)/%	/	9 778/16	/	/	/	7053/11,4

Проєкт перебуває на стадії активного впровадження рекомендацій. Після проведення початкової РЕЧВ-оцінки і моніторингу в 2023 році, підприємство продовжує реалізовувати розроблені заходи. Зокрема, вже досягнуто значних

результатів щодо зниження споживання енергоресурсів та поліпшення екологічних показників виробництва. Наразі ведеться постійний моніторинг впроваджених заходів, а також розробляються нові стратегії для подальшого підвищення ефективності на інших виробничих майданчиках концерну "Ярослав".

Управління проєктом РЕЧВ на ПП "Ярослав" базується на чіткому плануванні, контролі та реалізації з використанням принципів проєктного менеджменту та підходу PDCA (плануй-виконуй-перевірй-дій). Проєкт координується спеціальною групою, до якої входять представники керівництва, інженери та екологи, за підтримки міжнародних консультантів програми EU4Environment.

Планування охоплює попередню оцінку ресурсів, формування заходів на основі РЕЧВ-аналізу та розробку бюджету. Реалізація здійснюється поступово: від впровадження частотного перетворювача для зниження енергоспоживання до вдосконалення теплової ізоляції виробничого обладнання. Контроль включає регулярний моніторинг та аудит результатів на кожному етапі. Керівництво забезпечує інтеграцію екологічних практик через тренінги та консультації, підтримуючи адаптацію інновацій на інших виробничих майданчиках.

Подібні проєкти з впровадження РЕЧВ також реалізують й інші підприємства легкої промисловості – ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», ПП «Прем'єр Сокс», ТОВ «ЧАП-ЧАП» та ПП «Робінзон Тім».

У випадку з групою компаній «Текстиль-контакт» цілком логічно, що їх проєкт сталого розвитку націлений на забезпеченні різних груп людей робочими місцями та кваліфікацією. Враховуючи масштаби їх виробничих потужностей, багатовекторністю діяльності та об'єктивні проблеми із дефіцитом кадрів на сьогоднішній день, даний проєкт одночасно вирішує брак працівників на підприємствах ТК та сприяє досягненню ЦСР, зокрема тих, що стосуються гідної праці та економічного зростання, якісної освіти та гендерної рівності.

Проєкт "Школа швацької майстерності" компанії ТК-Стиль, що стартував у Чернігові в липні 2019 року, став унікальною ініціативою, покликаною розв'язати проблему дефіциту кваліфікованих кадрів у швейній промисловості України. В

рамках проєкту було створено навчальний центр на базі однієї зі швейних фабрик ТК-Стиль у співпраці з Чернігівською регіональною торгово-промисловою палатою та за підтримки європейських програм розвитку малого та середнього бізнесу. Основна мета школи – підготовка фахівців у сфері швацької майстерності, що включає як теоретичну, так і практичну підготовку за новітніми технологіями на сучасному обладнанні[59].

Програма навчання триває вісім тижнів, протягом яких студенти отримують стипендію та навчаються за інтенсивним курсом, що включає різні аспекти пошиття одягу. Особливістю програми є подальше обов'язкове працевлаштування випускників на фабриці ТК-Стиль на термін не менше двох років, що гарантує стабільне працевлаштування та заробіток. Після успішного завершення курсу студенти отримують професійну кваліфікацію та можуть виконувати операції різного рівня складності, зокрема обробку матеріалів для західноєвропейських брендів, таких як Sandro та LenerCardier.

На сьогодні школа вже провела кілька випусків, з яких більшість випускників продовжують працювати на фабриці, що позитивно впливає на її виробничі потужності та стабільний розвиток. Проєкт також має велике значення для сталого розвитку, оскільки сприяє підвищенню рівня кваліфікації кадрів, створює нові робочі місця та забезпечує розвиток місцевої економіки. Водночас ініціатива сприяє соціальній стабільності, пропонуючи гідні умови праці та заробітну плату для випускників школи [60].

Подальші плани організаторів передбачають розширення проєкту, зокрема додавання курсів для підготовки конструкторів та інших фахівців у галузі швейної промисловості. Це дозволить підприємству забезпечувати власні кадрові потреби, а також підвищить конкурентоспроможність української швейної галузі на міжнародному ринку, зокрема в рамках сталого розвитку та європейської інтеграції.

Управління проєктом "Школа швацької майстерності" компанії ТК-Стиль здійснюється за підходом PRINCE2, який забезпечує чітке розмежування ролей, управління ресурсами та контроль за прогресом проєкту. Керівний комітет

проєкту, до складу якого входять представники ТК-Стиль, Чернігівської регіональної торгово-промислової палати та європейських програм, затверджує ініціацію, планування та ключові рішення. Менеджер проєкту відповідає за координацію розробки навчальної програми, підбір персоналу, створення навчальної інфраструктури та забезпечення працевлаштування випускників. Контроль здійснюється через регулярні звіти про виконання, моніторинг КРІ (рівень працевлаштування, якість підготовки, ефективність використання ресурсів) та адаптацію до змін. Команда проєкту застосовує підхід, орієнтований на стейкхолдерів, забезпечуючи прозорість рішень та інтеграцію принципів сталого розвитку.

Компанія K.tex фокусується на сталому розвитку, розробляючи продукти для екологічного будівництва та озеленення. Її екологічні ініціативи, зокрема вже реалізований проєкт біоматеріалів FastGrass™ та геосинтетичні матеріали Dortex, відповідають сучасним вимогам ринку. Тож, K.tex, як одна з провідних українських компаній у сфері продовжує розвиватися у напрямку сталості й наразі активно працює над розвитком проєкту з переробки текстильних відходів швейної промисловості. Ця ініціатива спрямована на вирішення проблеми текстильних відходів в Україні та підтримку переходу до циркулярної економіки у текстильній галузі.

Ініціатива з переробки текстильних відходів полягає у використанні спеціально створених власним коштом та завдяки інвестиціям та грантовим програмам потужностей для надання послуг з переробки текстильних відходів українським виробникам одягу та домашнього текстилю. Інвестиції в сучасну інфраструктуру дозволять ефективно переробляти текстильні матеріали, сприяючи переходу від утилізації до ефективної переробки. Компанія прагне співпрацювати з підприємствами, які розуміють важливість збереження якості своїх відходів і готові інвестувати в їх переробку для створення корисних продуктів [61].

Даний проєкт можна цілком справедливо вважати стратегічним для галузі. Така позиція сформована на основі вже наявних конкретних документів в

Європейському Союзу. ЄС активно просуває стратегії з переробки текстильних відходів, ставлячи за мету до 2030 року переробляти 70% пост-споживчих текстильних відходів [62]. Вже реалізуються проекти зі збору та переробки сміття. До прикладу, вже існує така ініціатива, як ReHubs, що спрямована на створення хабів для переробки текстильних відходів по всій Європі [64,65]. Їх мета — забезпечити синергійний збір відходів на базі центрів переробки в Європі для переробки текстильних відходів і промислового масштабування збору, сортування та переробки вживаних та невживаних матеріалів.

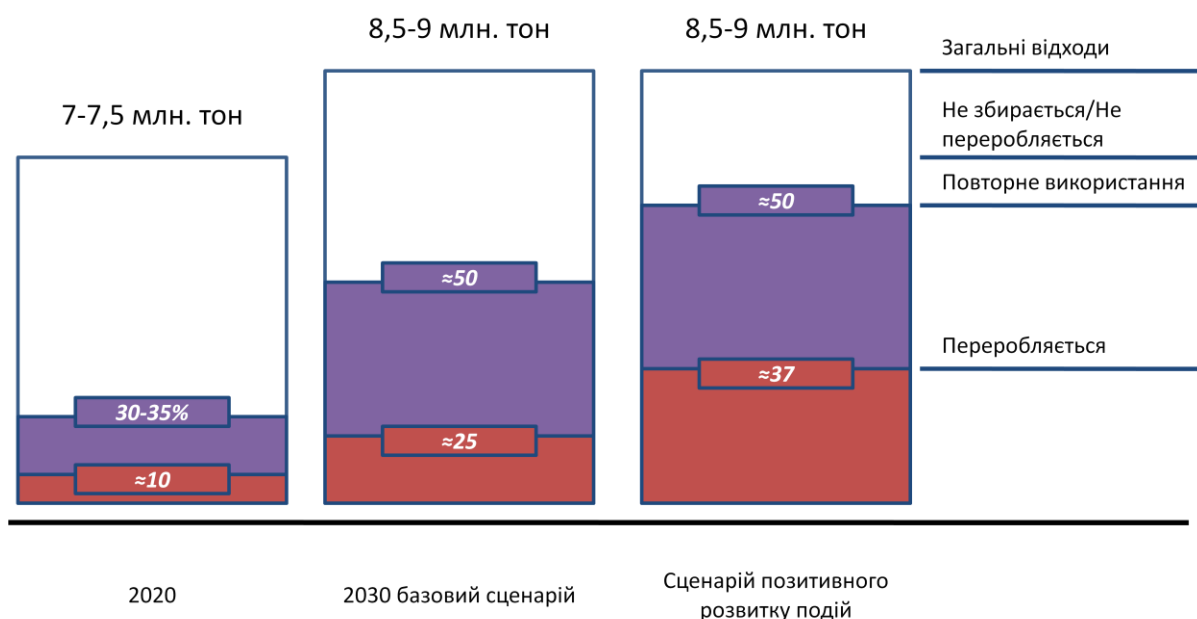


Рисунок 2.5 – Плановий рівень переробки текстилю при реалізації EU Textile Strategy 2030[62]

Порушення законодавчих вимог щодо збору, сортування та переробки текстильних відходів може обмежити доступ до європейського ринку. До того ж, з 2025 року, згідно з європейським законодавством, текстильна продукція в ЄС зможе продаватися лише за умови вторинної переробки її відходів. На даний момент питання текстильних відходів не є в пріоритеті для України, оскільки увага суспільства та уряду зосереджена здебільшого на важливих завданнях оборони та національної безпеки. Тому текстильним компаніям в Україні доводиться самостійно вирішувати питання утилізації відходів аби не втратити ринок ЄС.

Проект Re:inventex узгоджується з цими європейськими тенденціями та реальними потребами українських виробників у легкій промисловості аби сприяти розвитку циркулярної економіки та галузі легкої промисловості в Україні.

Re:inventex — це проект української компанії K.tex, був запущений у 2021 році з метою розробки стійкої системи управління текстильними відходами в Україні. Його основна мета — створити платформу для переробки та утилізації текстилю, яка б сприяла переходу до циркулярної економіки та мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Місія проекту полягає в забезпеченні ефективного зменшення кількості текстильних відходів і створенні можливостей для їх повторного використання. Компанія використовує механічну переробку як ключовий метод, що дозволяє отримати високоякісне відновлене волокно без змін у структурі матеріалу. Це дає можливість переробляти різноманітні матеріали, включаючи синтетичні, натуральні та штучні волокна. Джерела сировини для переробки включають як виробничі відходи текстильної та модної індустрії (лоскути, залишки ниток), так і неліквідні текстильні вироби (одяг, тканини). Візія проекту — стати лідером у сфері переробки текстильних відходів не лише в Україні, а й у всій Східній Європі, сприяючи розвитку циркулярної економіки та екологічної свідомості серед виробників текстильної продукції.

Виробничі потужності забезпечують переробку близько 2 500 тонн текстильних відходів на рік, із можливістю збільшення цього обсягу до 10 000 тонн до 2027 року. Проект активно використовує обладнання від провідних європейських виробників, що дозволяє забезпечити високий рівень якості обробки матеріалів. До 95% текстильних відходів перетворюється на сировину для виготовлення нетканих матеріалів і текстильних виробів [66].

Проект націлений на роботу з виробничими текстильними відходами, і завдяки гнучкості технології компанія може адаптуватися до змін у виробничих процесах, задовольняючи потреби ринку. Важливою частиною стратегії є інтеграція різних етапів текстильного циклу: екологічний дизайн, вибір

матеріалів, сортування, переробка та повторне використання відновленого волокна.

На сьогоднішній день проєкт Re:inventex знаходиться на етапі масштабування, з уже впровадженими переробними станціями в кількох регіонах України, зокрема, в Ірпені, Київської області, що є ключовим логістичним вузлом країни. Проєкт має амбітні плани розширення та вдосконалення технологій переробки текстилю для подальшого зменшення негативного впливу на довкілля та підтримки сталого розвитку текстильної промисловості України [67].

Планування проєкту координується стратегічною групою, яка включає керівництво компанії K.tech, проєктних менеджерів та інженерів з переробки. Ця група визначає ключові етапи проєкту, ставить завдання та розподіляє ресурси. Контроль реалізації забезпечується за допомогою регулярних оглядів прогресу. Відповідальні менеджери на кожному з етапів (логістика, сортування, переробка) проводять щотижневі звіти, аналізуючи показники продуктивності та якість роботи. Контроль також включає перевірку виконання екологічних стандартів і відповідність результатів стратегічним цілям проєкту. Команда проєкту використовує принципи гнучкості для адаптації до змін ринку. Наприклад, впроваджуються інноваційні технології для підвищення якості перероблених волокон, а також розширення мережі переробних станцій у ключових регіонах України.

Діяльність компанії Ma'Rijany Hemp Company загалом можна охарактеризувати, описавши їх два найбільші проєкти, що реалізуються в даний момент. Крім того, вони взаємно доповнюватимуть один одного на фініші, що сприятиме сталому розвитку галузі та економіки України в цілому.

Загальною метою є забезпечення первинної переробки технічних конопель з метою отримання довгого волокна для текстильної промисловості. Для її реалізації, з жовтня 2021 року компанією було ініційовано проєкт з відновлення Володарсько-Волинського льонозаводу.

Реконструкція заводу розпочалася у 2021 році й за планом має завершитись у листопаді 2024 року. На початок реконструкції завод залишався лише ділянкою

з приміщеннями у вкрай занедбаному стані, тож реконструкція супроводжувалася масштабними будівельними і пусконаладжувальними роботами. Тому, перед проєктною командою Ma'Rijany стоїть завдання не просто відновити старий завод, а побудувати принципово нове підприємство із сучасним обладнанням. Раніше завод забезпечував робочими місцями житомирський регіон і тепер Ma'Rijany Непр Компану має на меті відновити не лише виробничі потужності, але й сприяти створенню сотень робочих місць, що сприятиме економічному розвитку Житомирщини.

Бізнес-модель проєкту полягає у вирощуванні сировини на власних полях компанії (наразі орендовано 850 гектарів), а також закупівлі у місцевих аграріїв на контрактних умовах, наданні спеціалізованих послуг збирання сировини для партнерів, які уклали контракт на постачання сировини та ліцензійному вирощуванні провідних українських сортів технічних конопель. У перший рік планується забезпечити близько 40% необхідної сировини самостійно (табл. 2.8).

9 серпня 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив включення індустріального парку «Ма'Рижани» до реєстру індустріальних парків України. Розташований у Хорошівській територіальній громаді Житомирщини, парк охоплює площу 30,2 гектарів і передбачає створення 750 робочих місць з інвестиціями на загальну суму майже 2 мільярди гривень. Концепція цього парку спрямована на розвиток інноваційного та високотехнологічного виробництва з акцентом на переробку аграрної сировини та створення продукції з високою доданою вартістю.

Одним із ключових учасників індустріального парку стане Ma'Rijany Непр Компану, яка впроваджуватиме поглиблену переробку технічних конопель і льону. Поряд з нею у парку також будуть розміщені підприємства переробної промисловості, що спеціалізуватимуться на виробництві текстилю, нетканих матеріалів, будівельних матеріалів і займатимуться науково-технічною діяльністю. Індустріальний парк пропонує унікальні можливості для розвитку вертикально інтегрованих виробництв, аналогічних тим, що працювали в Україні

кілька десятиліть тому, коли аграрна сировина перетворювалася на готову продукцію з високою доданою вартістю.

Таблиця 2.8 – Характеристика проєкту «Ма'Рижани»

Показники проєкту	Характеристика
Опис проєкту	Первинна переробка технічних конопель з метою отримання довгого волокна для текстильної промисловості
Дата початку проєкту	Жовтень 2021 року
Дата запуску виробництва	Листопад 2024 року
Виробнича база	с. Рижани, Житомирська обл, на базі промислового майданчику Володарсько-Волинського льонозаводу.
Організація, що реалізує проєкт	ТОВ «Ма'Рижани Холдинг» в який входять дочірні структури: ТОВ «Ма'Рижани Хемп Компані», ТОВ «Ма'Рижани Ессетс», ТОВ «Ма'Рижани Агро», ПрАТ «Володарсько-Волинський льонозавод»
Ключова перспектива розвитку	Поглиблення переробки для отримання натуральної пряжі для виробництва тканин.
Поточна фаза проєкту	• Будівельно-монтажні роботи з підготовки основних виробничих, адміністративних та складських приміщень та супутніх інженерних мереж • Збирання врожаю 2024 року та підготовка трести до кіпування • Обробіток полів на 2025 рік Формування основної виробничої команди заводу
Планова кількість працівників основного виробничого підприємства	130 осіб
Загальна очікувана кількість нових робочих місць	750 осіб
Плановий річний обсяг переробки технічних конопель	11 – 13 тис. тон

Джерело: сформовано автором

Для Ma'Rijany Hemp Company індустріальний парк є ключовою платформою для реалізації потенціалу повного циклу переробки луб'яних культур. Сучасні виробничі потужності забезпечать не лише первинну переробку, але й виробництво кінцевої продукції – текстилю, нетканих матеріалів, будівельних і паливних матеріалів, а також використання конопляної сировини у тваринництві. Завдяки концепції колокації, яка є основою індустріального парку, учасники матимуть змогу суттєво знизити логістичні витрати та забезпечити стабільне постачання сировини. Спільна інфраструктура та податкові ініціативи, зокрема митні полегшення, сприятимуть зменшенню капітальних витрат і створять

оптимальні умови для інвестування в технологічне обладнання та розширення виробничих потужностей.

Управління проєктами Ma'Rijany Hemp Company здійснюється за підходом Agile, що забезпечує гнучкість і швидке реагування на зміни. У цьому підході проєкт ділиться на короткі ітерації (спринти), кожна з яких має чітко визначені цілі. Команда, що складається з представників усіх ключових функцій, працює над реалізацією пріоритетних завдань, регулярно оновлюючи план.

Проєкт реконструкції «Володарсько-Волинського льонозаводу» організовано у вигляді спринтів: перший включає оцінку стану інфраструктури, другий – початок будівельних робіт, третій – тестування обладнання, а четвертий – запуск виробництва. Кожен спринт завершується оглядом результатів із залученням стейкхолдерів, після чого визначаються наступні кроки. Індустріальний парк «Ма'Рижани» також керується за принципами Agile: кожне підприємство в парку працює над власними ітераціями, забезпечуючи взаємодію через координаційний центр. Контроль здійснюється через щотижневі зустрічі, де аналізується прогрес, обговорюються ризики і приймаються рішення щодо необхідних змін. Такий підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку, знижувати ризики та оптимізувати використання ресурсів, створюючи умови для ефективного запуску проєктів і сталого розвитку галузі.

Отже, кожна з вищезгаданих компаній реалізовує різні проєкти сталого розвитку залежно від специфіки власної комерційної діяльності та доступі до ресурсів. Відповідно, різняться й методи управління цими проєктами. Враховуючи варіативність компаній у галузі легкої промисловості та різну спрямованість проєктів сталого розвитку, управління кожним проєктом має бути унікальним та залежить від змін та обставин в реальному часі. Втім, базуючись на теоретико-методичних основах управління проєктами та враховуючи реальні кейси описаних компаній, з огляду на наявні можливості та загрози, доцільно сформулювати рекомендації щодо управління проєктами сталого розвитку для української галузі в сучасних реаліях невизначеності та воєнних загроз.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

3.1 Фінансове забезпечення реалізації проєктів сталого розвитку

Впровадження проєктів сталого розвитку у бізнесі, особливо в галузі легкої промисловості України, вимагає ґрунтовного перегляду традиційних методів управління, врахування нових екологічних вимог і інтеграції інноваційних технологій. Попри складні для функціонування, а особливо для модернізації, умови, легка промисловість України має реальний потенціал для впровадження та розвитку проєктів сталого розвитку. Однак, однією з найбільш вагомих перепон на шляху до реалізації таких ініціатив є обмеженість фінансових ресурсів, які є базовим інструментом досягнення цілей сталого розвитку.

Незважаючи на зростаючий інтерес до сталих ініціатив, підприємства галузі стикаються з численними викликами: починаючи з високих початкових витрат на впровадження «зелених» технологій та інфраструктури для управління відходами, до браку доступу до фінансування на конкурентних умовах. З огляду на ситуацію в країні, більшість підприємств втратили частину або більшість власного капіталу з різних причин (руйнування інфраструктури, витрати внаслідок релокації, втрата партнерів, замовлень, ускладнення логістики і тд), який міг стати основою фінансування проєктів. У цьому контексті фінансова підтримка стає основним критерієм, від якого залежить спроможність підприємств переходити до більш екологічно сталих моделей виробництва.

Відсутність належного фінансового забезпечення уповільнює прогрес якісної інтеграції принципів циркулярної економіки, унеможлиблює технологічний перехід, що часто потребує суттєвих інвестицій. Розглядаючи досвід українських підприємств, таких як K.tex із проєктом Re:inventex, який спрямований на переробку текстильних відходів, бачимо, що ініціативи сталого

розвитку потребують значних інвестицій, зокрема у сучасну інфраструктуру, технологічне обладнання, а також у створення систем збору і обробки відходів. Проєкти, як-от Re:inventex, свідчать про зростання попиту на сталі рішення серед українських підприємств, але для їх успішного впровадження необхідно вирішити проблему доступу до фінансових ресурсів. Саме тому рекомендації щодо фінансового забезпечення проєктів сталого розвитку є ключовим пріоритетом для підприємств цієї галузі.

Тому, зважаючи на це, підприємства шукають альтернативні джерела фінансування, кількість та варіативність яких є досить вичерпною та зображена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Напрямки залучення додаткового капіталу для фінансування проєктів сталого розвитку

Джерело: складено автором

Втім, з огляду на специфіку галузі легкої промисловості та проєктів, що реалізуються в ній, слід більш конкретно розглянути кожен варіант фінансування.

Зокрема, пропонується виділити основні переваги та недоліки кожного із джерел й на основі цього висунути пропозиції щодо цілей використання таких коштів, які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз джерел фінансування проєктів сталого розвитку

Категорія фінансування	Джерело	Переваги	Недоліки	Рекомендоване використання
Державне фінансування	Гранти та дотації	Безоплатні, підтримка державних пріоритетів	Обмежений доступ, високий рівень конкуренції	Для проєктів, що мають соціальну чи екологічну значущість
	Банківські кредити	Можуть надаватися на пільгових умовах	Вимагають забезпечення та мають відсотки	Для короткострокових проєктів або проєктів з очікуваною швидкою окупністю
	Партнерські угоди	Співпраця з державою, можливість отримання експертної підтримки	Може вимагати значних адміністративних витрат і звітності	Для проєктів з державним значенням чи спільного інтересу
Міжнародне фінансування	Міжнародні фінансові інститути	Великі обсяги фінансування, часто на сприятливих умовах	Високі вимоги до відповідності критеріям і звітності	Для довгострокових проєктів з глобальною значущістю
	Гранти від міжнародних організацій	Безоплатні, спрямовані на сталий розвиток і інновації	Складність в отриманні, потреба в ретельній підготовці проєкту	Для екологічних, інноваційних проєктів з міжнародним значенням
	Програми розвитку	Підтримка регіонального чи галузевого розвитку, можливість отримати технічну допомогу	Вимагають високого рівня звітності та виконання умов грантодавця	Для проєктів з довготривалим соціальним чи екологічним впливом
Приватне інвестування	Власні кошти	Максимальний контроль, швидкий доступ	Обмеженість ресурсів, високий фінансовий ризик для власників	Для невеликих проєктів або початкового фінансування
	Інвестиційні фонди	Доступ до значних інвестиційних ресурсів, венчурного капіталу	Може вимагати частки у бізнесі або контролю з боку інвесторів	Для масштабних проєктів з високим потенціалом зростання
	Краудфандинг	Ризик-нейтральне фінансування через аудиторію	Високий рівень конкуренції, залежність від активної маркетингової кампанії	Для інноваційних проєктів, що можуть зацікавити широку аудиторію
	Лізинг	Доступ до обладнання без повної оплати, можливість зменшити початкові витрати	Залежність від лізингових умов і платежів	Для закупівлі обладнання або оновлення технологій
	Випуск облігацій	Доступ до позикових коштів від широкого кола інвесторів	Потреба у надійній репутації та високій звітності, можуть бути ризики виплат	Для масштабних проєктів з гарантією повернення коштів

Джерело: складено автором

Пропонується проаналізувати подані варіанти джерел фінансування на предмет доцільності та відповідності компаніям легкої промисловості різного типу за допомогою інструменту матриці прийняття рішень.

Оцінка проводилась за п'ятибальною шкалою, де 1 – найнижча оцінка, а 5, відповідно, найвища. Шляхом експертної оцінки було визначено наступні критерії для джерел фінансування та їх важливість за шкалою від 0 до 1: Доступність (0,4), Ризик (0,3), Швидкість отримання (0,2) та Гнучкість (0,1). Кожному з критеріїв було присвоєно

Таблиця 3.2 – Матриця рішень щодо джерел фінансування проєктів сталого розвитку для мікропідприємств

Джерело фінансування	Доступність (0.4)		Ризик (0.3)		Швидкість отримання (0.2)		Гнучкість (0.1)		Загальний бал
	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	
Гранти та дотації	4	1.6	4	1.2	3	0.6	5	0.5	3,9
Банківські кредити	3	1.2	3	0.9	2	0.4	4	0.4	2,9
Партнерські угоди	4	1.6	4	1.2	3	0.6	4	0.4	3,8
Міжнародні фінансові інститути	1	0.4	3	0.9	2	0.4	3	0.3	2.0
Гранти від міжнародних організацій	5	2.0	4	1.2	4	0.8	4	0.4	4.4
Програми розвитку	4	1.6	4	1.2	3	0.6	3	0.3	3.7
Власні кошти	4	1.6	5	1.5	5	1.0	5	0.5	4.6
Інвестиційні фонди	3	1.2	3	0.9	2	0.4	3	0.3	2.8
Краудфандинг	4	1.6	2	0.6	4	0.8	3	0.3	3.3
Лізинг	3	1.2	3	0.9	4	0.8	4	0.4	3.3
Випуск облігацій	2	0.8	4	1.2	2	0.4	3	0.3	2.7

Джерело: складено автором

Найвищі бали вказують на найбільш вигідні джерела фінансування для мікропідприємств у легкій промисловості, серед яких - власні кошти (4.6), гранти від міжнародних організацій (4.4), державні гранти та дотації (3.9) та партнерські

угоди (3.8). Власні кошти часто розглядаються як оптимальний варіант для фінансування невеликих проєктів, таких як "Школа швацької майстерності" компанії ТК-Стиль, адже вони забезпечують контроль, оперативність і відсутність боргового навантаження. Проте для масштабних проєктів сталого розвитку, що потребують інвестицій у будівництво, оновлення інфраструктури чи закупівлю обладнання, власного фінансування зазвичай недостатньо. Залучення зовнішніх джерел, таких як гранти, знижує ризики і розширює можливості для розвитку, використовуючи власні кошти лише як гарантію або часткове забезпечення, а не основне джерело. У випадку із МСП, також враховуючи різницю у масштабах проєктів, можна зазначити, що власні кошти можуть стати більш надійним джерелом фінансування. Проте, загальна оцінка все ж дещо подібна, з огляду на таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця рішень щодо джерел фінансування проєктів сталого розвитку для МСБ

Джерело фінансування	Доступність (0.4)		Ризик (0.3)		Швидкість отримання (0.2)		Гнучкість (0.1)		Загальний бал
	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	
Гранти та дотації	5	2.0	4	1.2	3	0.6	5	0.5	4,3
Банківські кредити	3	1.2	3	0.9	2	0.4	4	0.4	2,9
Партнерські угоди	4	1.6	4	1.2	3	0.6	4	0.4	3,8
Міжнародні фінансові інститути	2	0.8	3	0.9	2	0.4	3	0.3	2.4
Гранти від міжнародних організацій	5	2.0	4	1.2	4	0.8	4	0.4	4.4
Програми розвитку	4	1.6	4	1.2	3	0.6	3	0.3	3.7
Власні кошти	5	2.0	5	1.5	5	1.0	5	0.5	5.0
Інвестиційні фонди	3	1.2	3	0.9	3	0.6	3	0.3	3.0
Краудфандинг	4	1.6	2	0.6	5	1.0	3	0.3	3.5
Лізинг	3	1.2	3	0.9	4	0.8	4	0.4	3.3
Випуск облігацій	3	1.2	4	1.2	2	0.4	3	0.3	3.1

Джерело: складено автором

На основі матриць прийняття рішень можна стверджувати, що кожне з оцінюваних джерел фінансування має свої переваги та недоліки, що робить їх доцільними в різних ситуаціях. Власні кошти є важливим ресурсом, проте їх обмеженість може стати перешкодою для розвитку певних підприємств, особливо в умовах потреби у значних інвестиціях. Державні гранти та дотації можуть забезпечити фінансування, але вони часто супроводжуються складними процедурами отримання та вимогами до звітності. Партнерські угоди та програми розвитку дозволяють підприємствам залучати додаткові ресурси та експертизу, але можуть вимагати значних зусиль для налагодження співпраці. Натомість, гранти від міжнародних організацій є найкращим джерелом фінансування для підприємств легкої промисловості в Україні, оскільки дозволяють отримувати безповоротні кошти, зменшуючи фінансовий тягар на підприємство. Гранти часто спрямовані на цільову підтримку проєктів у напрямку розбудови сталого бізнесу. Гранти від міжнародних організацій не лише допомагають реалізувати проєкти, але й підвищують репутацію підприємства, що може сприяти залученню додаткових інвестицій у майбутньому, відкриваючи можливості для співпраці з міжнародними партнерами, розширення ринків збуту та доступу до нових технологій. З огляду на це, доцільно більш детально зупинитись на розгляді реальних прикладів грантових програм, які можуть бути доступні для підприємств цього сектора в контексті сталого розвитку.

Європейські грантові програми, такі як EU4Business, GIZ та USAID, сприяють впровадженню проєктів сталого розвитку в легкій промисловості України, надаючи необхідне фінансування та підтримку для інноваційних рішень у текстильній, швейній, шкіряній та взуттєвій галузях. Кожна з цих програм має свої особливості та переваги, які роблять їх вкрай потрібними для українських виробників.

Європейський Союз активно підтримує розвиток малого і середнього бізнесу в Україні через ініціативу EU4Business, яка наразі реалізовує понад 40 проєктів. Ці програми спрямовані на зміцнення економічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію українських підприємств у європейські

ринки. Вони створюють сприятливі умови для модернізації підприємств, розвитку інновацій та зміцнення міжнародної співпраці. Зокрема, пропонується підтримка у фінансуванні на реалізації проєктів, які відповідають критеріям сталого розвитку та мають потенціал для зростання. EU4Business підтримує модернізацію виробництв, впровадження екологічних технологій та інноваційні рішення, що допомагають зменшити вплив на навколишнє середовище.

Однією з ключових програм є «Еразмус для молодих підприємців», яка спрямована на обмін досвідом між новачками у бізнесі та досвідченими підприємцями з інших країн-учасниць. Програма надає можливість початківцям здобути практичні навички та знання для запуску й розвитку власного бізнесу, а також отримати натхнення для реалізації інноваційних ідей. У свою чергу, досвідчені підприємці мають змогу поділитися своїм досвідом, одночасно зміцнюючи зв'язки з потенційними партнерами та отримуючи нові ідеї для власного бізнесу.

До участі запрошуються новачки, які твердо планують відкрити власний бізнес або вже зробили це протягом останніх трьох років. Для них ця програма є чудовою нагодою не лише отримати цінні поради від досвідчених наставників, але й зануритися у міжнародне бізнес-середовище. Досвідчені підприємці, які володіють або керують малим чи середнім бізнесом в країнах-учасницях, також можуть брати участь, отримуючи вигоди від співпраці з амбітними новаторами.

Програма створює ідеальні умови для розвитку українських підприємств, зокрема в легкій промисловості та текстильній індустрії, сприяючи впровадженню сучасних практик, підвищенню якості продукції та виходу на міжнародні ринки.

Програми GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва) також активно підтримують сталий розвиток в Україні, надаючи фінансування та експертну допомогу для реалізації проєктів, спрямованих на модернізацію виробництв, підвищення ефективності ресурсів та інтеграцію екологічних стандартів у бізнес-процеси. GIZ надає гранти для проєктів, які включають впровадження сталих технологій, покращення умов праці та соціальної відповідальності. Також, в кінці листопада GIZ планує анонсувати новий

грантовий конкурс для МСБ, спрямований на сприяння енергостійкості підприємств.

Програми USAID надають фінансування для проєктів, які сприяють економічному розвитку та соціальному прогресу в Україні. Протягом наступних п'яти років USAID планує запустити нову ініціативу під назвою StrongUA, спрямовану на мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) в Україні. Ця програма буде зосереджена на сприянні економічному зростанню та стійкості, зокрема на вирішенні проблем, з якими стикається малий бізнес у доступі до фінансових ресурсів. Він спрямований на надання невеликих грантів і сприяння партнерству з банками для надання кредитів під низькі відсотки. Покращуючи доступ до доступного фінансування, програма надасть можливість ММСП інвестувати в проєкти сталого розвитку, модернізувати інфраструктуру та підвищити ефективність виробництва.

StrongUA тісно пов'язана з цілями післявоєнного відновлення та сталого розвитку України, наголошуючи на таких секторах, як легка промисловість, у тому числі текстильна. Ця ініціатива є особливо актуальною для сприяння циркулярній економіці шляхом підтримки підприємств у впровадженні ресурсозберігаючих методів і реалізації програм переробки. Наприклад, підприємства можуть залучити ці кошти для модернізації обладнання, підвищення енергоефективності та переходу до екологічно безпечної діяльності, віддзеркалюючи успішні проєкти, такі як ті, що реалізуються в рамках програми EU4Environment.

Більш широкий вплив StrongUA виходить за межі економічного відновлення. Заохочуючи інновації та стійкі практики, це підвищить конкурентоспроможність українського бізнесу на світових ринках і сприятиме приєднанню країни до цілей Зеленої угоди ЄС. Програма також доповнює поточні зусилля USAID щодо зміцнення приватного сектору України, громадянського суспільства та відновлення критичної інфраструктури.

Дані програми не лише надають фінансову підтримку, але й допомагають підприємствам адаптуватися до міжнародних стандартів, покращити екологічні

показники та знайти нові ринки збуту. Залучення грантового фінансування дозволяє підприємствам зменшити ризики, пов'язані з інвестиціями, і реалізувати проекти, які можуть мати значний вплив на сталий розвиток галузі. Проте, окрім шляхів для фінансування проектів сталого розвитку, вітчизняні підприємства-виробники стикаються з не менш серйозним викликом – управлінням ризиками різного характеру та масштабів.

3.2 Інформаційне забезпечення реалізації проектів сталого розвитку

У сучасних умовах розвитку легкої промисловості України важливість інформаційного забезпечення проектів сталого розвитку важко переоцінити. Зростаючий інтерес до впровадження принципів циркулярної економіки та екологічної відповідальності в бізнесі обумовлює потребу в систематизованій, актуальній і доступній інформації, яка допоможе підприємствам адаптуватися до нових викликів. У цьому контексті Асоціація "Укрлегпром" відіграє ключову роль, слугуючи платформою для поширення інформації про найкращі практики, європейські кейси та інноваційні підходи до управління проектами сталого розвитку.

На європейському рівні вже існують успішні ініціативи, як-от ReHubs, які демонструють високий потенціал об'єднання зусиль держави, бізнесу та галузевих асоціацій для досягнення цілей сталого розвитку. Однак українським підприємствам часто бракує доступу до подібних напрацювань через відсутність централізованої бази знань та ресурсів. Наприклад, такі компанії, як K.tech, активно співпрацюють зі згаданою галузевою асоціацією та використовують механізми міжнародного співробітництва для реалізації проектів сталого розвитку. Їх досвід свідчить про ефективність взаємодії з Асоціацією «Укрлегпром» та практичність інформації, що надається асоціацією.

Для масштабування цього позитивного досвіду необхідно оцінити поточну інформаційну систему Асоціації та за потреби створити план вдосконалення або створення нової бази знань, яка відповідатиме рівню навантаження та високим вимогам у роботі з усією галуззю в напрямку сталості. Така база може включати кейси успішних українських та європейських проєктів, рекомендації щодо залучення інвестицій, інформацію про наявні грантові програми, а також практичні інструменти для управління проєктами. Вона сприятиме не лише підвищенню рівня обізнаності підприємств, але й активізує впровадження інноваційних підходів у їх діяльність. Цей підхід дозволить підприємствам легкої промисловості мати доступ та ефективніше використовувати сучасні практики сталого розвитку, сприяти інтеграції в європейський ринок і мінімізувати екологічний слід своєї діяльності.

Наразі в Українській асоціації підприємств легкої промисловості існує певна інформаційна система, яка зберігає як загальну інформацію щодо діяльності бізнес-об'єднання, так і певний масив даних щодо сталих проєктів в Україні та країнах Європейського Союзу. Проте, існуюча інформаційна система Української асоціації підприємств легкої промисловості не відповідає сучасним вимогам ефективного управління проєктами сталого розвитку та має низку суттєвих недоліків, що обґрунтовує необхідність розробки та впровадження нової бази знань.

Перш за все, наявна інформаційна система є складною у сприйнятті, оскільки була створена у 2015 році і відтоді управлялася без належної координації. Зміна відповідальних за ведення системи кадрів, які відбувалися протягом цього періоду, призвели до фрагментації системи через впровадження різних критеріїв сортування та структурування інформації кожним новим адміністратором. Відсутність єдиної логічної структури ускладнює навігацію в системі, що значно знижує ефективність її використання. Працівники змушені витрачати значний час на пошук потрібних даних, що впливає на оперативність пошуку, передачі інформації, комунікації з членами бізнес-об'єднання та прийняття управлінських рішень.

Другою значною проблемою є застаріла технічна база інформаційної системи. Фактично, вона залежить від одного пристрою, що є критичним ризиком для інформації, що зберігається. У разі несправності пристрою, асоціація може повністю втратити доступ до важливих даних, що серйозно вплине на її діяльність.

Третій недолік поточної інформаційної системи — це наявність численних копій, чорнових варіантів і дублікатів окремих масивів інформації, а також файлів, що не несуть цінності для управління проєктами. Такий безсистемний підхід до зберігання даних призводить до плутанини та ускладнює пошук актуальних і точних документів. Ризик використання некоректної або застарілої інформації може негативно вплинути на якість управлінських рішень, що, своєю чергою, може загальмувати реалізацію сталих проєктів.

Четверта проблема полягає у фрагментарності інформації, зокрема у відсутності деяких важливих даних, які представлені виключно у вигляді фізичних носіїв, таких як паперові журнали, звіти, та дослідження. Це створює бар'єр для зручного доступу та швидкого обміну інформацією, що є важливим для роботи над проєктами сталого розвитку. Крім того, значна частина корисних матеріалів, розроблених міжнародними партнерами, доступна лише мовою оригіналу, що ускладнює їхнє повноцінне використання та сприйняття.

Окрім зазначених проблем, варто зауважити, що частина консультаційно-рекомендаційної інформації, необхідної для впровадження та розвитку проєктів сталого розвитку, також не охоплена існуючою інформаційною системою. Сюди входять приклади проєктних планів, договорів, вимог до продукції та процесу виробництва, кількісні показники діяльності й результати реалізованих проєктів сталого розвитку. Ці важливі дані розміщені на інших цифрових носіях або пристроях, які не інтегровані з основною системою, або зберігаються у паперовому вигляді. У деяких випадках така інформація взагалі втрачена, оскільки або не була збережена належним чином, або не була надана підприємствами-членами, з якими здійснювалася спільна робота. Відсутність єдиного джерела для консультаційно-рекомендаційної інформації значно

ускладнює управління проєктами сталого розвитку та доступ до необхідних знань. Це підвищує ризики втрати важливої інформації та перешкоджає обміну досвідом і практичними знаннями між підприємствами. Створення нової бази знань, яка б включала всі дані щодо планування, впровадження та оцінки проєктів сталого розвитку, дозволить асоціації систематизувати цю інформацію та забезпечити її надійне зберігання й зручний доступ.

Отже, спираючись на вищезазначені недоліки, доцільним та виправданим кроком для Української асоціації підприємств легкої промисловості є створення нової бази знань. Це дозволить впровадити єдину логічну структуру зберігання та впорядкування інформації, усуваючи існуючі недоліки та оптимізуючи процеси обміну знаннями. База знань забезпечить керівництво доступом до актуальних та точних даних у режимі реального часу, що сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Це, у свою чергу, підвищить загальну ефективність роботи організації. Діджиталізація процесів обробки та обміну інформацією дозволить знизити операційні витрати, пов'язані з паперовою документацією та ручною обробкою даних, а також зменшити ризик виникнення помилок, покращивши точність і надійність даних, сприятиме налагодженню та швидкій комунікації, дозволить уникнути дублювання зусиль, що зменшить втрати часу та ресурсів.

Також, на основі визначених недоліків, у контексті розробки плану створення бази знань, важливо окреслити сутність цієї нової інформаційної системи. Для подолання існуючих недоліків та забезпечення ефективного управління проєктами сталого розвитку, нова база знань для Української асоціації підприємств легкої промисловості має бути створена як сучасна, структурована і надійна внутрішня інформаційна система, що забезпечить доступ до всіх необхідних знань і матеріалів, необхідних для реалізації проєктів у галузі сталого розвитку.

1. Внутрішній доступ та управління

Пропонується, щоб нова база знань була внутрішньою системою, доступ до якої матимуть виключно співробітники Асоціації «Укрлегпром». Це забезпечить

безпеку та конфіденційність даних, що є особливо важливим у випадках, коли інформація містить комерційні та стратегічно важливі дані. Для членів асоціації доступ до інформації з бази знань надаватиметься за запитом, що дозволить контролювати та адаптувати обсяг наданої інформації відповідно до потреб кожного підприємства. Окрім того, члени асоціації зможуть отримати індивідуальну консультацію від співробітників «Укрлегпром», що посилить комунікацію та підвищить ефективність використання інформаційних ресурсів.

2. Хмарне сховище

В сучасних умовах використання централізованого сховища є неефективним. Попри ризик моментальної втрати усієї інформації разом із втратою єдиного носія, централізоване сховище також не є зручним рішенням. Зокрема, в теперішніх умовах нестабільності та динамічної зміни ситуації. Наприклад, у 2022 році значна частина українців зіткнулась з проблемою вимушеної релокації, дистанційної роботи та використання персональної техніки у робочих цілях. Співробітники Асоціації «Укрлегпром» не були виключенням, коли увесь штат мав тимчасово працювати не в офісі, без використання робочого обладнання. Тому нова база знань буде розміщена у хмарному сховищі. Використання хмарної платформи забезпечить:

- Надійність зберігання: мінімізується ризик втрати інформації через несправності обладнання, як це відбувається у поточній системі.
- Гнучкість доступу: хмарна система дозволить працівникам асоціації отримувати доступ до бази знань із будь-якої локації за наявності відповідного доступу, що сприятиме мобільності та оперативності у роботі.
- Масштабованість: хмарне сховище забезпечить можливість масштабування системи у разі розширення обсягу даних або функцій, що можуть бути додані з часом.

3. Структурована та упорядкована система даних

Для забезпечення зручного доступу та швидкого пошуку інформації нова база знань має бути логічно структурованою за такими основними категоріями:

- Проєктні документи (шаблони, приклади планів, договорів);

- Вимоги до продукції та виробництва (стандарти якості, екологічні вимоги);
- Звіти та результати проєктів сталого розвитку (залежно від підприємства, де реалізовано);
- Міжнародний досвід та аналітика (перекладені документи, рекомендації, аналітичні огляди);
- Ресурси для навчання та консультацій (матеріали для внутрішніх тренінгів та навчання).

Така структура дозволить чітко розмежувати різні типи інформації та спростить доступ до необхідних даних.

4. Механізм періодичного оновлення

Щоб база знань залишалась актуальною, необхідно передбачити регулярне оновлення інформації, що передбачає: перевірку наявних даних на відповідність сучасним вимогам галузі та змінам у законодавстві, додавання нових матеріалів після завершення кожного проєкту, що дозволить систематично накопичувати досвід та успішні практики та контроль якості інформації, щоб уникнути дублікатів і застарілих матеріалів.

5. Захищеність та контроль доступу

Безпека інформації є пріоритетним аспектом нової бази знань. Хмарна система забезпечить базовий рівень захисту даних, проте також важливо впровадити контроль доступу з використанням багатофакторної автентифікації, щоб гарантувати конфіденційність та запобігти несанкціонованому доступу.

В таблиці 3.4. подано опис меж змін у контексті впровадження бази знань в організації. Створення бази знань для асоціації сприятиме взаємовигідній співпраці між галузевим бізнес-об'єднанням та вітчизняними виробниками. Даний проєкт є доцільним саме зараз з кількох причин. По-перше, вартість реалізації даного проєкту цілком доступна та не вимагатиме залучення значних фінансових ресурсів. Тож, асоціація зможе забезпечити фінансування проєкту власними коштами, залучивши штатних працівників.

Таблиця 3.4 – Опис меж змін впровадження бази знань в організації

Об'єкти змін	Поточний стан («ЯК Є»)	Бажаний стан («ЯК МАЄ СТАТИ»)
Інформаційні процеси	Фрагментована система обміну інформацією, що спричиняє дублювання даних, затримки та неточності.	База знань забезпечує чіткий, діджиталізований обмін даними, мінімізуючи затримки та помилки.
Взаємодія між департаментами	Кожен співробітник діє автономно, отримання певної інформації вимагає робити запит до співробітника з іншого департаменту, що гальмує роботу.	Департаменти інтегровані через спільну інформаційну платформу, інформація по кожному з напрямків знаходиться у спільному користуванні та доступі, що підвищує координацію та ефективність роботи.
Групи працівників	Низький рівень цифрової компетенції, залежність від традиційних методів обробки інформації.	Підвищена професійна компетенція працівників знайомству та використанню нових технологій у роботі.
Операційні витрати та ризики	Значні витрати, пов'язані з паперовою роботою та ручною обробкою даних, пошуком інформації високий ризик людських помилок.	Знижені операційні витрати завдяки автоматизації процесів, мінімізація помилок і підвищена надійність інформації.
Моніторинг і контроль	Обмежений контроль за ефективністю роботи асоціації, ускладнене оцінювання результатів діяльності та напрацювань.	Прозорий і ефективний моніторинг роботи співробітників асоціації через базу знань, що забезпечує оцінювання у режимі реального часу.
Комунікація з підприємствами	Інформаційна підтримка підприємств-членів гальмується через не системність зберігання корисної інформації, рекомендації надаються не вчасно, що може спричинити незадоволення у керівництва підприємств	Комунікація з представниками підприємств не потребує додаткового очікування для збору інформації, наявна інформація надається миттєво або одразу приймається рішення про розробку нового/унікального продукту. Підприємці задоволені оперативністю та фаховістю роботи

Джерело: складено автором

По-друге, створення бази знань стане основою для подальших сталих трансформацій, забезпечивши необхідними інструментами та ресурсами ключових гравців галузі. Тобто, вигоди від реалізації матимуть як підприємства-члени, так і сама Асоціація «Укрлегпром». Логіка доцільності даного проєкту для асоціації представлена на рисунку 3.2.

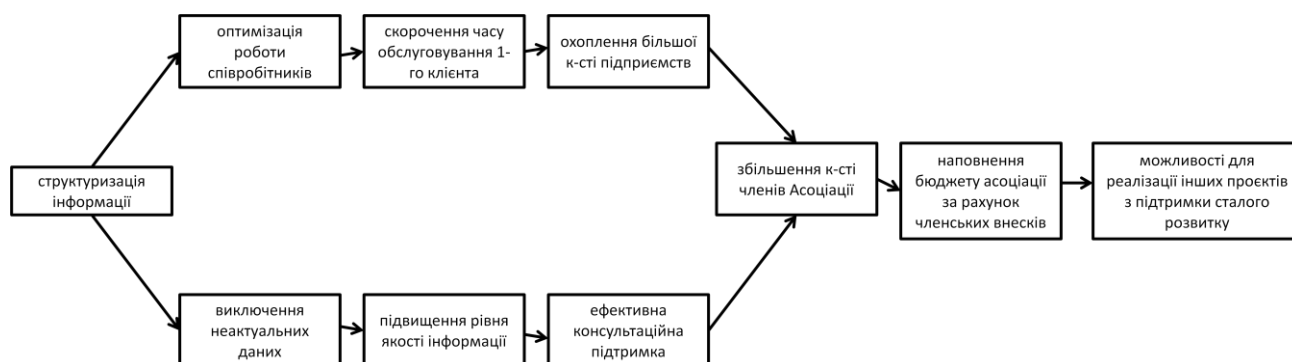


Рисунок 3.2 – Вигоди від створення бази знань для Асоціації «Укрлегпром»

Джерело: побудовано автором

Створення нової бази знань для Асоціації "Укрлегпром" забезпечить систематизацію та централізацію інформації, яка стане ефективним інструментом для надання послуг підприємствам галузі. Чітка структура даних дозволить співробітникам швидше знаходити відповіді на запити, оптимізуючи їхню роботу та скорочуючи час обслуговування одного клієнта. Завдяки цьому співробітники зможуть обслуговувати більше підприємств, що розширить охоплення галузі, підвищить рівень задоволеності членів Асоціації та сприятиме залученню нових учасників.

Структурована база знань допоможе виключити неактуальні дані та забезпечити підприємства релевантною інформацією, що сприятиме підвищенню якості консультаційних послуг. В свою чергу, ефективна інформаційна підтримка дозволить краще задовольняти потреби підприємств, підвищуючи їхню довіру до Асоціації та задоволеність наданими послугами.

Зростання кількості членів Асоціації, зумовлене підвищенням рівня якості послуг, сприятиме збільшенню надходжень до її бюджету за рахунок членських внесків. Це створить фінансову основу для реалізації нових проєктів, спрямованих на підтримку сталого розвитку галузі. Додаткові ресурси дадуть змогу впроваджувати грантові програми, розробляти навчальні курси з управління проєктами сталого розвитку, а також створювати партнерські проєкти з європейськими організаціями. Для підприємств легкої промисловості також існують вигоди та реальні перспективи від впровадження сталих проєктів, що зображено на рис. 3.3.

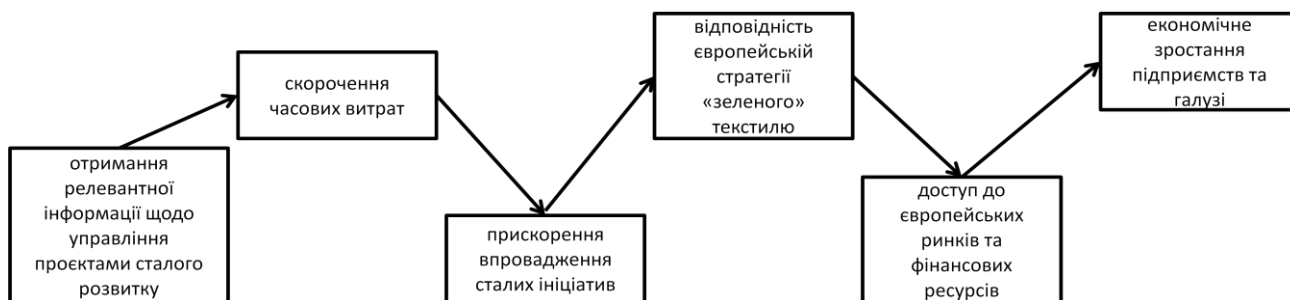


Рисунок 3.3 – Вигоди від створення бази знань для підприємств-членів

Джерело: побудовано автором

Таким чином, реалізація проєкту зі створення бази знань матиме позитивний вплив як на діяльність самої асоціації, так її підприємств членів, що у наслідку сприятиме зеленій трансформації усієї галузі легкої промисловості України. Тож, обґрунтувавши доцільність запропонованого проєкту, варто зосередити увагу на практичних рекомендаціях щодо кроків та інструментів його впровадження.

3.3 Проєкт формування галузевої бази знань для сталого розвитку

В умовах посилення екологічних викликів та тенденцій до глобального переходу до циркулярної економіки, досвід провідних європейських ініціатив та вітчизняних компаній може стати основою для побудови чітких інструкцій та розробки у майбутньому дорожньої карти впровадження сталих проєктів в легкій промисловості України. Тож, враховуючи попередньо обґрунтовану важливість створення бази знань, як першого кроку до сталої трансформації галузі та збільшення кількості проєктів сталого розвитку, важливо мати чіткий та послідовний план проєкту, який гарантуватиме успіх у створенні галузевої бази знань.

Першим кроком у розробці ефективної моделі впровадження галузевої бази знань сталого розвитку стане визначення ключових стейкхолдерів і врахування

їхніх потреб. Основними стейкхолдерами реалізації проєкту створення бази знань для асоціації є кілька ключових груп, чії інтереси та ролі безпосередньо впливають на успіх впровадження цього проєкту. Ці стейкхолдери включають співробітників асоціації, підприємства-члени та членів правління асоціації.

1. Співробітники асоціації: Це внутрішні стейкхолдери, які відповідатимуть за впровадження та подальшу підтримку бази знань. Вони включають:

- Керівника асоціації, який прийматиме стратегічні рішення щодо реалізації проєкту та буде відповідальним за загальне керівництво і координацію роботи.
- Спеціаліста з організаційно-комунікаційного забезпечення, чия роль полягає у забезпеченні ефективної комунікації та інформуванні всіх зацікавлених сторін щодо нововведень.
- Аналітика, який аналізуватиме потреби підприємств і допомагатиме в адаптації інформаційних рішень для надання консультацій.
- Юриста, який забезпечуватиме юридичну правильність всіх наданих консультацій та документів, а також відповідність усіх процесів нормативним вимогам.
- Бухгалтера, який консультуватиме щодо фінансових аспектів сталих проєктів.
- Спеціаліста з просування, який відповідатиме за просування нової бази знань серед членів асоціації та підприємств-членів.
- Представників виконавчої дирекції, які безпосередньо надаватимуть консультаційну підтримку підприємствам-членам.

Ці групи є ключовими для успішного впровадження бази знань, оскільки вони здійснюватимуть як розробку, так і інтеграцію цієї системи, будуть працювати з нею на щоденній основі та відповідатимуть за її функціональність і оновлення.

2. **Підприємства-члени асоціації:** Вони є основними кінцевими користувачами бази знань, оскільки саме для них асоціація надаватиме консультаційно-інформаційну підтримку щодо впровадження сталих проєктів. Підприємства, що займаються виробництвом та інноваціями в галузі легкої промисловості, потребують доступу до актуальних матеріалів, рекомендацій та прикладів успішних впроваджень сталих проєктів. Ці підприємства можуть бути великими або малими, але в будь-якому випадку важливо забезпечити їм доступ до надійних та актуальних знань, що допоможуть оптимізувати їхні процеси та впроваджувати більш екологічно сталу практику.
3. **Члени правління асоціації:** Члени правління є ключовими стейкхолдерами з огляду на їхню роль у прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку асоціації. Вони відповідають за фінансування проєкту, затвердження планів та стратегічних напрямків, що визначатимуть, як база знань буде використовуватися та розвиватися. Їхній досвід та стратегічне бачення важливі для довгострокової ефективності системи, а також для забезпечення її інтеграції в загальні цілі асоціації. Вони також повинні забезпечити нагляд за реалізацією проєкту та підтримувати ініціативи, які дозволять покращити інформаційну підтримку підприємств-членів.

Успішне впровадження організаційних змін, особливо тих, що спрямовані на підвищення ефективності управління та координації, вимагає ретельного аналізу та врахування інтересів усіх стейкхолдерів. Визначення ключових груп стейкхолдерів є критично важливим етапом, який допомагає зрозуміти, як запропоновані зміни впливатимуть на різні категорії працівників, які вигоди вони принесуть, та які потенційні труднощі можуть виникнути (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Аналіз впливу запропонованих змін на основні групи стейкхолдерів

<i>Групи стейкхолдерів</i>	<i>Очікуваний вплив</i>	<i>Переваги від змін</i>	<i>Можливі негативні наслідки</i>
Керівник асоціації	Збільшення прозорості в управлінні консультаційними процесами, швидкий доступ до структурованої інформації для ухвалення рішень щодо надання консультацій підприємствам	- Швидше ухвалення рішень щодо надання підтримки підприємствам - Більш ефективне управління консультаційними процесами щодо сталих проєктів	- Додатковий час на освоєння нової системи - Потреба в оновленні навичок роботи з новим ПЗ
Виконавча дирекція	Швидкий доступ до інформації для надання актуальних консультацій підприємствам-членам асоціації	- Оптимізація консультаційної підтримки підприємств - Зменшення часу на обробку запитів підприємств	- Додатковий час на навчання для освоєння нової бази знань
Спеціаліст із організаційно-комунікаційного забезпечення	Покращення доступу до інформації для якісного інформування підприємств-членів та підготовки інформаційних матеріалів з рекомендаціями щодо впровадження сталих проєктів	- Прискорення роботи зі збору та узгодження даних - Покращення якості комунікації з підприємствами щодо сталих проєктів	- Тимчасові труднощі в адаптації до нової структури бази знань
Аналітик	Можливість здійснювати більш глибокий аналіз проєктів на основі доступу до повної та актуальної інформації	- Покращення аналітичних звітів і рекомендацій щодо потреб підприємств - Більш точні дані для оцінки ефективності консультаційної підтримки	- Витрати часу на перенесення й інтеграцію даних зі старої системи
Юрист	Легкий доступ до нормативних актів, зразків договорів і документів, необхідних для консультування підприємств щодо впровадження сталих проєктів	- Скорочення часу на підготовку юридичних документів - Уніфікація юридичних рекомендацій для підприємств щодо сталих проєктів	- Можливість адаптаційного періоду через необхідність освоєння нової бази даних
Спеціаліст із просування	Можливість швидко отримувати інформацію для підготовки матеріалів, що сприятимуть просуванню сталих проєктів серед підприємств-членів	- Оперативна підготовка інформаційних матеріалів щодо сталих проєктів - Підвищення якості просування ініціатив серед підприємств-членів асоціації	- Можлива складність у швидкому доступі до матеріалів у перехідний період
Підприємства-члени асоціації	Отримання структурованої інформації та рекомендацій для реалізації проєктів сталого розвитку	- Доступ до більш якісної інформації та консультацій щодо сталих проєктів - Підвищення ефективності впровадження сталих ініціатив у виробничих процесах - Прискорення вирішення запитів	- Можливі затримки в обробці запитів на період адаптації
Члени правління асоціації	Чітка звітність та прозорість у виконанні проєктів, полегшення процесу контролю та моніторингу	- Покращення процесу прийняття управлінських рішень щодо підтримки підприємств - Підвищення ефективності управління проєктами	- Додаткові витрати на підтримку системи та навчання персоналу

Джерело: складено автором

Це дозволяє передбачити реакцію стейкхолдерів, знизити рівень опору змінам і забезпечити їхню підтримку в процесі реалізації даної пропозиції. Завдяки аналізу стейкхолдерів можна вчасно виявити групи, які можуть відчувати найбільший вплив, та підготувати відповідні заходи для їхньої підтримки, що дозволяє забезпечити ефективний перехід до нової системи, зменшити ризики та оптимізувати управління змінами.

Впровадження організаційних змін є складним та багатогранним процесом, який часто супроводжується опором з боку працівників та виникненням різних ризиків. Успішність змін залежить не тільки від технічних і стратегічних аспектів, але й від того, наскільки добре враховані потреби, очікування та переживання всіх залучених сторін. Створення ефективних управлінських рішень і заходів для зниження опору змінам та підвищення залученості працівників є ключовими для забезпечення їх підтримки. У цьому контексті надзвичайно важливо розробити комплексну стратегію, яка передбачає комунікацію, навчання, підтримку мотивації. Наступні заходи та рішення допоможуть створити позитивне середовище для змін та гарантувати їх успішне впровадження:

Перш за все, важливо донести інформацію щодо доцільності втілення таких змін у роботі до усіх співробітників. Важливо підкреслити переваги від впровадження нової бази знань. Посилаючись на висновки із таблиці 4.2., варто акцентувати увагу на тому, що в першу чергу ці зміни спростять роботу кожного зі спеціалістів. Наголосити на тому як покращений доступ до інформації сприятиме покращенню репутації асоціації і у наслідку сприятиме збільшенню кількості членів. Відповідно, зростатиме і кількість членських внесків, що позитивно впливатиме на розмір заробітної плати фахівців.

Ключовим заходом є забезпечення навчання працівників. Враховуючи попередні рекомендації, що першочергово орієнтувалися на максимальне спрощення технічної складової створення бази знань, для збереження фінансових ресурсів та навчання персоналу пропонується наступне:

1. Організація тренінгу із використання хмарної платформи для бази знань для одного співробітника. Це може буди молода особа або людина, яка

найбільш здібна до навчання та освоєння цифрових програм. Важливою умовою є дозвіл на запис цього тренінгу для подальшого використання.

2. Проведення сесії з обміну досвідом та знаннями за участі вже навченого співробітника та інших працівників. Навчений фахівець, на основі отриманих знань, інтерпретує отриману інформацію для колег таким чином, аби пояснити базові функції роботи платформи. Також усім співробітникам буде надано запис тренінгу, який можна переглядати за потреби пошуку певних порад із використання платформи.
3. Формування багатостороннього каналу комунікації: Використання цифрових платформ (наприклад, корпоративних чатів у зручних месенджерах), що забезпечить можливість швидкої комунікації між працівниками для отримання відповідей щодо аспектів використання бази знань.

Загальний робочий план проєкту створення бази знань для Асоціації «Укрлегпром» відображено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Робочий план проєкту створення бази знань

1. Підготовчий етап	1.1 Оцінка потреб та визначення вимог	Провести зустрічі з співробітниками асоціації для визначення типів інформації, які необхідно зберігати в базі знань. Визначити вимоги до платформи з урахуванням зручності користування та безпеки
	1.2 Підготовка документації по цілях проєкту	Розробити стратегічні цілі створення бази знань, забезпечити відповідність вимогам організації та її працівників.
2. Розробка структури бази знань	2.1 Створення категорій і структури бази знань	Розробити структуру бази знань, категорії для зберігання документів, у тому числі нормативно-правові акти, звіти, рекомендації.
	2.2 Розробка системи пошуку	Налаштувати фільтри пошуку за категоріями та ключовими словами для полегшення навігації.
3. Вибір та налаштування платформи	3.1 Оцінка хмарних платформ	Оцінити кілька платформ для зберігання даних, таких як Google Drive, Share Point та інші.
	3.2 Налаштування платформи та безпеки	Налаштувати облікові записи для співробітників та налаштувати систему доступу, захисту і резервного копіювання.
4. Підготовка та завантаження інформації	4.1 Збір і перевірка існуючих даних	Перевірити наявні документи, законодавчі акти, звіти для завантаження на платформу.
	4.2 Оцифрування та завантаження документів	Перевести паперові документи в електронний формат і завантажити на платформу відповідно до встановленої структури.

Продовження таблиці 3.6

5. Навчання співробітників	5.1 Підготовка тренінгів та сесій	Провести тренінги для одного співробітника та сесію обміну знаннями для решти колективу.
	5.2 Створення каналу зворотного зв'язку	Запустити канали для відповіді на питання та обміну досвідом з використання бази знань.
6. Тестування та запуск	6.1 Тестування платформи	Провести тестування системи на предмет виявлення помилок та неточностей в її роботі.
	6.2 Офіційний запуск	Запустити базу знань для активного використання
7. Моніторинг та оновлення	7.1 Оцінка ефективності	Збирати відгуки від співробітників щодо функціональності бази знань та вносити необхідні вдосконалення.
	7.2 Оновлення бази	Оновлювати документи та структуру бази знань, додавати нові матеріали.

Джерело: складено автором

Поданий план був створений із урахуванням особливостей функціонування Асоціації «Укрлегпром», зокрема, кількості співробітників та структури грошових надходжень від операційної діяльності. Під час розробки даного консультативного продукту автор фокусувався на створенні практичної втілюваної пропозиції, яка не вимагатиме значних витрат аби не нашкодити іншим процесам в організації. Тому, далі буде надано рекомендації щодо розподілу зон відповідальності на кожному з етапів плану виключно між співробітниками асоціації, які можуть долучитись до даного проєкту та сприяти його успішній реалізації.

Таблиця 3.7 - Матриця відповідальності стейкхолдерів проєкту створення бази знань

Завдання	Керівник	Спеціаліст організаційно-комунікаційного забезпечення	Аналітик	Юрист	Спеціаліст із просування
1. Підготовчий етап					
1.1 Оцінка потреб та визначення вимог	R	C	A	I	I
1.2 Підготовка документації по цілях проєкту	A	C	C	R	I
2. Розробка структури бази знань					
2.1 Створення категорій і структури бази знань	A	R	C	I	I
2.2 Розробка системи пошуку	I	R	C	I	A
3. Вибір та налаштування платформи					
3.1 Оцінка хмарних платформ	A	C	R	C	I

Продовження таблиці 3.7

3.2 Налаштування платформи та безпеки	I	R	C	A	I
4. Підготовка та завантаження інформації					
4.1 Збір і перевірка існуючих даних	A	C	R	I	I
4.2 Оцифрування та завантаження документів	I	A	C	R	I
5. Навчання співробітників					
5.1 Підготовка тренінгів та сесій	R	C	I	I	A
5.2 Створення каналу зворотного зв'язку	I	R	I	I	C
6. Тестування та запуск					
6.1 Тестування платформи	I	R	A	A	A
6.2 Офіційний запуск	A	R	I	I	C
7. Моніторинг та оновлення					
7.1 Оцінка ефективності	I	C	R	I	I
7.2 Оновлення бази	I	A	R	C	I

Джерело: складено автором

Також, з огляду на необхідність швидко створити нову базу знань та забезпечити вищий рівень надання послуг для галузевих підприємств у найкоротші терміни, важливо розробити календарний план, що буде чітко визначати терміни реалізації проєкту,

№	Завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Гру.24					Січ.25				Лют.25				Бер.25			
					2-6	9-13	16-20	23-27	30-3	6-10	13-17	20-24	27-31	3-7	10-14	17-21	24-28	3-7	10-14	17-21	24-28
1	Підготовчий етап																				
1.1.	Оцінка потреб та визначення вимог	1 тиждень	02.Гру	06.Гру																	
1.2.	Підготовка документації по цілях проєкту	2 тижні	09.Гру	20.Гру																	
2	Розробка структури бази знань																				
2.1.	Створення категорій і структури бази знань	1 тиждень	23.Гру	27.Гру																	
2.2.	Розробка системи пошуку	1 тиждень	06.Січ	10.Січ																	
3	Вибір та налаштування платформи																				
3.1.	Оцінка хмарних платформ	1 тиждень	13.Січ	17.Січ																	
3.2.	Налаштування платформи та безпеки	2 тижні	20.Січ	31.Січ																	
4	Підготовка та завантаження інформації																				
4.1.	Збір і перевірка існуючих даних	3 тижні	03.Лют	21.Лют																	
4.2.	Оцифрування та завантаження документів	2 тижні	10.Лют	21.Лют																	
5	Навчання співробітників																				
5.1.	Підготовка тренінгів та сесій	2 тижні	17.Лют	28.Лют																	
5.2.	Створення каналу зворотного зв'язку	до 1 тижня	24.Лют	28.Лют																	
6	Тестування та запуск																				
6.1.	Тестування платформи	2 тижні	03.Бер	14.Бер																	
6.2.	Офіційний запуск	1 день	17.Бер	17.Бер																	
7	Моніторинг та оновлення																				
7.1.	Оцінка ефективності	постійно	17.Бер	—																	
7.2.	Оновлення бази	постійно	17.Бер	—																	

Рисунок 3.4 – Календарний план виконання проєкту зі створення бази знань

Джерело: побудовано автором

Незважаючи на короткий термін реалізації даного проекту, вигоди від нього для асоціації мають в тому числі і довгостроковий характер, що продемонстровані в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Вигоди для Асоціації «Укрлегпром» від проекту

Критерії	До проекту	Після проекту (за 1 рік)
К-сть підприємств-членів	250	275
К-сть проектів	3	7
Середня тривалість проектів	6-8 місяців	1,5-2 роки
Середній бюджет проектів (для асоціації у дол..США)	4 325	10 210

Джерело: складено автором

Враховуючи факт того, що весь обсяг робіт в рамках даного проекту виконуватимуть співробітники, переважна частина витрат буде здійснюватись на оплату праці співробітників (премії, надбавки). Розмір цих виплат варто визначати відповідно до політики організації, наявних фінансових ресурсів та поточних розмірів заробітних плат працівників. Тому, визначення суми виплат за перелічені роботи та подальше формування загального бюджету на основі цих даних - завдання для керівництва асоціації.

Таким чином, можна резюмувати, що навіть у складних умовах, в яких сьогодні опинився український бізнес через війну в Україні та жорсткі вимоги до текстильної продукції, що встановлюють країни ЄС по відношенню до експортерів, існують реальні можливості для збереження й посилення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств через впровадження проектів сталого розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграє співпраця із галузевими асоціаціями, якою є Асоціація «Укрлегпром». Зміцнення членських бізнес-об'єднань шляхом оптимізації їх роботи здатне забезпечити успішне впровадження та управління проектами сталого розвитку та переходу до принципів циркулярної економіки в такій важливій для держави галузі як легка промисловість.

ВИСНОВКИ

Сталий розвиток бізнесу сьогодні набуває ключового значення, оскільки проблеми надмірного споживання природних ресурсів та готових продуктів економічної діяльності людства становлять серйозну загрозу для майбутніх поколінь. Особливо сильно ця проблема стосується галузі легкої промисловості, яка традиційно є найбільшим забруднювачем довкілля через надмірне споживання ресурсів та тренд на «швидку моду», що призводить до появи значної кількості текстильних відходів та невикористаного одягу.

Концепція сталого розвитку бізнесу ґрунтується на інтеграції екологічних, соціальних і економічних цілей, спрямованих на зменшення негативного впливу підприємств на довкілля та суспільство. Цей підхід передбачає створення умов, за яких економічне зростання не суперечить захисту природних ресурсів і соціальному добробуту. Сучасні бізнес-моделі сталого розвитку включають концепції циркулярної економіки, яка сприяє повторному використанню ресурсів, екоефективності, що забезпечує раціональне використання енергії та матеріалів, а також соціальної відповідальності, спрямованої на підтримку громади та забезпечення рівності. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише досягати конкурентних переваг, але й активно долучатися до вирішення глобальних екологічних та соціальних викликів.

Управління проєктами сталого розвитку бізнесів базується на розумінні ключових характеристик проєктів, таких як унікальність, складність, ризикованість та обмеженість часовими рамками. Проєкти класифікуються за типами, масштабом і результатами, що впливає на вибір підходів до управління, включаючи класичні, гнучкі (Agile), чи змішані підходи залежно від специфіки. Успішна реалізація проєктів вимагає врахування їх життєвого циклу та використання адаптивних методів управління для ефективного розподілу ресурсів і досягнення цілей у змінних умовах.

Сталі ініціативи ЄС щодо регулювання виробництва, управління відходами, забезпечення енергоефективності та рівності, можливостей для працевлаштування

різних соціальних груп свідчать про рішучість щодо сталих змін та невідворотність впровадження відповідних практик на підприємствах. Це змушує українські компанії, зокрема й виробничі, реагувати на такі зміни та зумовлює необхідність в оцінці та дослідженні стану впровадження вітчизняних сталих проєктів, зокрема у легкій промисловості України.

Легка промисловість наразі стикається з низкою організаційно-економічних викликів, які загострилися внаслідок повномасштабного вторгнення. По-перше, військові дії призвели до руйнування інфраструктури та нестачі кадрів через мобілізацію та міграцію. Це суттєво ускладнює підтримку виробничих потужностей, зокрема в регіонах, що постраждали від бойових дій. По-друге, критична імпортозалежність у постачанні сировини та обладнання збільшує собівартість продукції. Українські підприємства змушені імпортувати до 95% сировини, що зумовлює значні витрати і залежність від логістичних шляхів, які нині порушені. По-третє, обмеженість у фінансових ресурсах та недостатня державна підтримка стримують розвиток і модернізацію підприємств. Відсутність доступного фінансування ускладнює інвестиції в оновлення обладнання, що є необхідним для підвищення ефективності виробництва.

Втім, попри низку суттєвих перепон, українські текстильні підприємства не тільки спромоглися втриматись на ринку та продовжувати забезпечувати населення продукцією та робочими місцями, а й адаптуються до нових умов на ринку, розуміючи надзвичайну важливість утримання європейського ринку. Позитивним аспектом є готовність європейських партнерів підтримувати сталі проєкти та зміни в Україні, що демонструється наявними можливостями фінансової та інформаційної підтримки.

В рамках даної роботи було продемонстровано різноспрямованість зелених проєктів на різних підприємствах, що стосувались і ресурсоефективного та чистого виробництва (ПП «Ярослав»), забезпечення вразливих соціальних груп навчанням та робочими місцями (Текстиль-Контакт), проєкти з переробки та повторного використання й створення інноваційних екологічно чистих продуктів (К.Текс та Marijany Hemp Company).

Тому, враховуючи глобальні тенденції та досвід українських підприємств, поточні умови та реальні спроможності було визначено конкретні напрямки, що потребують першочергової уваги з боку наукових кіл, консультантів та менеджерів на підприємствах аби забезпечити подальший розвиток та успішну реалізацію необхідних для галузі та країни проєктів сталого розвитку.

Перш за все, проєкти сталого розвитку часто вимагають значних капіталовкладень, з чим наразі у більшості підприємств можуть виникати проблеми. Завдяки аналізу доступних джерел фінансування було виявлено, що грантові програми від міжнародних партнерів на сьогодні є найбільш оптимальним варіантом фінансування сталих проєктів. Додатково було наведено приклади кількох конкретних проєктів, що будуть в нагоді як для малих так і для середніх підприємств.

Питання інформаційного забезпечення компаній є фактично базовою потребою та своєрідним стартом у процесі зеленої трансформації галузі. Поширення досвіду та експертизи щодо європейської та української практики реалізації відповідних проєктів запропоновано покласти на найбільшу галузеву асоціацію – Українську асоціацію підприємств легкої промисловості, яка вже протягом 20 років працює в інтересах української легкої промисловості та співпрацює в тому числі й з європейськими структурами. Для поширення релевантної інформації серед підприємств галузі запропоновано створити нову, надійну базу знань, що дасть змогу оптимізувати як роботу самої асоціації та сприяти посиленню її фінансової стабільності, так і дещо спростити процес підготовки до впровадження сталих проєктів на підприємствах.

Основні результати роботи були висвітлені в тезах до наукової конференції та статті у збірнику наукових праць. Запропоновані рекомендації є цілком реалістичними та виправданими з точки зору доцільності. Їх реалізація сприятиме підвищенню обізнаності про управління проєктами сталого розвитку в Україні, підсилюватиме галузеву асоціацію та забезпечуватиме підприємства легкої промисловості інформацією та ресурсами для впровадження та удосконалення проєктів сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dow Jones Sustainability Indices Review Results 2019. Robeco SAM, Amsterdam, New York, Zurich, September 13, 2019. URL: <https://www.robecosam.com/en/media/press-releases/2019/dow-jones-sustainability-indices-reviewresults-2019.html> (дата звернення 06.08.2024).
2. Dow Jones Sustainability Indices. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Indices (дата звернення 06.08.2024).
3. Гарас О. М. Управління проєктами з розвитку енергозберігаючих технологій на основі концепції маркетингу у сфері ЖКГ. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 48-52.: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_11) (дата звернення 06.08.2024).
4. Деренська Я. М. Характеристика компонент системи управління проєктами / Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(1). С. 125-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_21). (дата звернення 06.08.2024).
5. Карташов Є. Г. Особливості впровадження моделей управління проєктами у державному секторі. Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування. 2019. Вип. 8. С. 10-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpoupra_2019_8_4 (дата звернення 06.08.2024).
6. Козик В.В., Тимчишин І.Є. Практикум з управління проєктами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180с. URL: <https://old.lpnu.ua/education/majors/subject/IEM/6.051.00/8/2017/ua/full/8/5401> (дата звернення 06.08.2024).
7. Васильєва О. І, Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. № 8 2018, стор. 74 – 78. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6049&i=14> (дата звернення 06.08.2024).

8. Пилипів, В.В., Тичковська, Л.П. Фінансовий механізм управління сталим розвитком територіальних економічних систем. 2013. № 2(68). С. 72-80. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/68179> (дата звернення 06.08.2024).
9. Білорус О. Г. Б61 Глобальна перспектива і сталий розвиток : (Системні маркетинг. дослідж.) / О. Г. Білорус, Ю. М. Мацейко. К. : МАУП, 2005. 492 с. іл. Бібліогр. с. 474–491. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Bilorus_Oleh/Hlobalna_perspektyva_i_stalyi_rozvytok.pdf?PHPSESSID=jstseraoe8kmu2fetebhtla5t6 (дата звернення 06.08.2024).
10. Проєктний менеджмент: просто про складне : навч. посібник / [В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін.] ; за заг. ред. В. А. Верби. К. : КНЕУ, 2009. 299 с. URL: https://feu.kneu.edu.ua/ua/depts4/k_menedzhmentu/vykladachi_men/Verba.V.A/ (дата звернення 06.08.2024).
11. Проєктний менеджмент: практикум за заг. ред. Л. П. Батенко. Київ: КНЕУ, 2021. https://feu.kneu.edu.ua/ua/depts4/k_menedzhmentu/advanced_study_men/
12. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проєктами. К.: КНЕУ, 2003. 231 с. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/kka-book-web.pdf> (дата звернення 06.08.2024).
13. Сьоме видання Настанови до зводу знань з управління проєктами (настанова РМБОК) та Стандарт з управління проєктами. PMI, 2021. 274 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/274061/mod_resource/content/1/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf (дата звернення 06.08.2024).
14. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення 06.08.2024).
15. Швабер К., Сазерленд Дж. Посібник зі Скраму, 2020. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf> (дата звернення 06.08.2024).
16. Сазерленд Д. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків, Клуб сімейного дозвілля, 2016. 280 с.

- 17.Лазебник Л. Л.. Економіка підприємства: навч. посіб. Ірпінь : УН-т ДФС України.2018. 499 с. URL: <https://nam.kyiv.ua/files/workbook/RP-marketing-bakalavr-2021/prog-ekonomika-pidpryemstva075.pdf> (дата звернення 06.08.2024).
- 18.Колпаченко Н. М.. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків : Діса плюс, 2019. 277 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/12342> (дата звернення 06.08.2024).
- 19.Романченко Н. В., Кожемякіна Т. В., Пічик К. В.. Економіка підприємства: навч. посіб. / Нац. ун-т "Києво Могилян. акад.". Київ: НаУКМА, 2018. 302 с. URL: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Ekonomika-pidprymstv-Grinchuczkij-V.-I..pdf> (дата звернення 06.08.2024).
- 20.Шинкарук Л.В., Биховченко В.П., Власенко Т.О., Власенко Ю.Г.. Організація проєктної діяльності: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2021. 341с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_np_opd_shin_bih_vlas_vlas.pdf (дата звернення 06.08.2024).
- 21.Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. . Азбука управління проєктами. Планування: навч. посіб. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с. URL: http://www.geol.univ.kiev.ua/lib/ABC_project_management.pdf (дата звернення 25.09.2024).
- 22.Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєва І. Ю. та ін. Управління проєктами: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/6557/upravlinnyaitproektamysylabus.pdf> (дата звернення 25.09.2024).
- 23.Бушуєв С. Д., Шкуро М. Ю., Козир Б. Ю.. Проактивне управління проєктами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2019. № 1. С. 3-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2019_1_3. (дата звернення 25.09.2024).
- 24.Рудніченко Є. М. Розвиток стандартів з управління проєктами: Міжнародний досвід. № 1, 2023. URL:

<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37656/15.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 25.09.2024).

- 25.Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Управління інноваційними проєктами: навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2016. 247 с. (дата звернення 25.09.2024).
- 26.Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафинюк Я. М., Кривдик М. О. Теоретичні основи управління проєктами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проєктного менеджменту. Український журнал прикладної економіки. 2021. №3. Т. 6. С.72-78. (дата звернення 25.09.2024).
- 27.Green Project Management. URL: <https://www.green-pm.com/> (дата звернення 06.08.2024).
- 28.Сільвіус Г., Тарп Д. «Інтеграція сталого розвитку для ефективного управління проєктами», під редакцією Гілберта Сільвіуса та Дженніфер Тарп. 2013 р. URL: <https://www.green-pm.com/>(дата звернення 06.08.2024).
- 29.Дерій, Ж. В. Сучасні аспекти та індикатори сталого розвитку / Ж. В. Дерій, Т. В. Мірзодаєва // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2014. Вип. 9. С. 32-34. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2014_9_9 (дата звернення 06.08.2024).
- 30.Основні поняття менеджменту проєктів. *Лекція 1*. С. 2. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/Лекція-1.-Основні-поняття-менеджменту-проєктів.pdf>.
- 31.Гавриленко Т. В., Бродюк І. В. Перспективи розвитку легкої промисловості України в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економічні горизонти*. 2018. № 1 (4). С. 28–34.(дата звернення 01.10.2024).
- 32.Замороко Т. Л. Конкурентоспроможність товарів легкої промисловості в умовах інтеграції України до СОТ :Дисертація на здобуття ступеня кандидата наук. Київ, 2006.URL:<https://uacademic.info/ua/document/0406U004492#> (дата звернення: 01.10.2024).
- 33.Яка сировина є давальницькою. *kyivobl.tax.gov.ua*. URL: <https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/787979.html> (дата звернення: 01.10.2024).

34. Дослідження текстилю, одягу, шкіри та взуття в умовах повномасштабної війни. Дослідн. агенція FAMA, Укр. асоц. підприємств лег. пром-сті, 2024. 69 с.
URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/Research_textiles_clothing_leatherandfootwear_in_full-scale_war (дата звернення: 02.10.2024).
35. Реєстр підприємств та фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності. *Youcontrol*. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/kved/> (дата звернення: 03.10.2024).
36. Укрлегпром: Українська асоціація підприємств легкої промисловості. 12/01/2024 URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/ukrlegprom-pro-zakupivli-dlya-zsu-ta-inshi-napryamky-roboty/> (дата звернення 06.10.2024).
37. Статистика та реєстри. Державна Митна Служба. *Державна Митна Служба*. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 03.10.2024).
38. Бетлій О., Ангел Є. Секторальний аналіз: легка промисловість вересень 2024 року URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/CEP/Sectoral_report_light_industry.pdf (дата звернення 06.10.2024).
39. A manifesto to deliver a circular economy in textiles - EURATEX. *EURATEX*. URL: <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Manifesto-2024-Final.pdf> (date of access: 07.10.2024).
40. Facts & Key Figures - EURATEX. *EURATEX*. URL: <https://euratex.eu/facts-and-key-figures/> (date of access: 15.10.2024).
41. Puzyrova P. Характеристика загального сучасного стану галузі легкої промисловості в Україні. *Університет Григорія Сковороди в Переяславі*. 2020. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=922966>.
42. Derman L., Skovronskyi B., Rusakov S. Fashion industry in Ukraine: Development and prospects. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9, no. 2. P. 118–128. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-2-118-128> (date of access: 07.10.2024).

- 43.Хиленко Л. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства. *Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/83331f03-fe61-460a-9d4b-6c76fabaa56a/content> (дата звернення: 10.10.2024).
- 44.Компанія. Інформація - Ярослав. *III Ярослав*. URL: <https://yaroslav.ua/ua/kompaniya-informaciya/> (дата звернення: 10.10.2024).
- 45.ВП «ТК Стиль» ТОВ «Текстиль-Контакт» - Укрлегпром. *Укрлегпром*. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/members/vp-tk-styl-tov-tekstyl-kontakt/> (дата звернення: 10.10.2024).
- 46.Про компанію – Група компаній «Текстиль-Контакт». *Група компаній «Текстиль-Контакт»*. URL: <https://tk-group.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 10.10.2024).
- 47.Грищенко І. М., Ганущак-Єфіменко Л. М., Остапенко Н. В. Стійкість та незламність позицій торгово-виробничої групи компаній «Текстиль-Контакт» – лідера вітчизняної індустрії моди. *Fashion Industry*. 2024. № 1. С. 38–50. URL: <https://doi.org/10.30857/2706-5898.2024.1.1> (дата звернення: 17.10.2024).
- 48.Текстиль-Контакт – найбільший український холдинг на ринку легкої промисловості. *Storinka.com.ua* - *журнал*. URL: <https://storinka.com.ua/ukr/2018/07/tekstil-kontakt-krupnejsij-ukrainskij-holding-na-rynke-legkoj-promyslennosti/> (дата звернення: 17.10.2024).
- 49.Економічна правда. Як працює найбільша текстильна компанія країни. *Економічна правда-журнал*. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2023/11/2/706165/> (дата звернення: 10.10.2024).
- 50.Самборук М. М. Побудова системи управління запасами підприємства (за матеріалами ТОВ «Текстиль-Контакт»). Біла Церква, 2023. URL: <http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/9419> (дата звернення: 10.10.2024).
- 51.Brands of K.tex company - K.tex. *K.tex - K.tex, неткані матеріали, український виробник*. URL: <https://ktex.com.ua/en/brands/> (date of access: 11.10.2024).

- 52.Проект_переробки_текстильних_відходів_K_ТЕКС_Чернігівщина.pdf. *Матеріали компанії К.ТЕКС.*
URL: https://drive.google.com/file/d/1sJaKASQ8VyUY_5D1fHoQiUIstlbzdOP6/view (дата звернення: 11.10.2024).
- 53.K.TEX LLC, Geo textiles, Fabrics, nonwoven, Filter materials, Apparel insulations – Euro pages. *International B2B companies marketplace for strategic sourcing – Euro pages.* URL: <https://www.europages.co.uk/KTEX-LLC/00000005505601-001.html> (date of access: 11.10.2024).
- 54.Ma'Rijany Hemp Company visited the exhibition of textile materials and technologies Techtextil / Texprocess 2024 in Frankfurt – Ma'Rijany Hemp Company. *Ma'Rijany Hemp Company.* URL: <https://marijany.com.ua/en/news/we-have-started-sowing-the-first-batch/> (date of access: 17.10.2024).
- 55.Служба новостей. Як на Житомирщині будують «конопляний агрохолдинг». *Latifundist.com.* URL: <https://latifundist.com/interview/763-planuyemo-stati-najbilshim-pererobnikom-tehnichnih-konopel-u-shidnij-yevropi-istoriya-marijany-hemp-company> (дата звернення: 11.10.2024).
- 56.Ukrainian Company Is Building Europe's Largest Hemp Factory. *Kyiv Post.* URL: <https://www.kyivpost.com/post/33256> (date of access: 11.10.2024).
- 57.Ma'Rijany Hemp Company. *Latifundist.com.* URL: <https://latifundist.com/kompanii/2249-marijany-hemp-company> (date of access: 11.10.2024).
- 58.Практика впровадження РЕЧВ (досвід Центру) - Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. *Центр ресурсоефективного та чистого виробництва.* URL: <http://www.recpc.org/recp-case-studies-ua/> (дата звернення: 11.10.2024).
- 59.Школа швейної майстерності на базі фабрики "ТК-Стиль" - Компанія Текстиль-Контакт. *Текстиль Контакт - торгово-виробнича компанія.* URL: <https://tk-company.com.ua/uk/shkola-shvejnoi-majsternosti-na-bazi-fabriki-tk-stil-shho-ce-take-i-yak-proxodit-navchannya/> (дата звернення: 11.10.2024).
- 60.Другий набір студентів "Школи швейної майстерності": вдалий старт проекту - Компанія Текстиль-Контакт. *Текстиль Контакт - торгово-виробнича*

компанія. URL: <https://tk-company.com.ua/uk/drugij-nabir-studentiv-shkoli-shvejnoi-majsternosti-vdali-j-start-proektu/> (дата звернення: 11.10.2024).

61. Відбулася бізнес-зустріч підприємств легпрому та презентація проєкту «Переробка текстильних відходів швейної промисловості». - Укрлегпром. *Укрлегпром*. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/vidbulasya-biznes-zustrich-pidpryyemstv-legpromu-ta-prezentacziya-proektu-pererobka-tekstynyh-vidhodiv-shvejnoyi-promyslovosti/> (дата звернення: 14.10.2024).
62. EU Textile Strategy 2030. Challenges for Ukrainian textile manufacturers - K.tex. *K.tex* - *K.tex*, неткані матеріали, український виробник. URL: <https://ktex.com.ua/en/eu-textile-strategy-2030-vyklyky-dlya-ukrayinskyh-vyrobnykiv/> (date of access: 14.10.2024).
63. The potential of mechanical recycling for postconsumer textiles : Commissioned by Eura Materials for the Interreg RETEX project. 2021. URL: <https://www.dotheretex.eu/assets/uploads/site/The-potential-of-mechanical-recycling-for-post-consumer-textiles.pdf> (date of access: 15.10.2024).
64. ReHubs - EURATEX. *EURATEX*. URL: <https://euratex.eu/news/rehubs/> (date of access: 15.10.2024).
65. ReHubs 2022: circulating textile waste into value - EURATEX. *EURATEX*. URL: <https://euratex.eu/139/rehubs-2022-circulating-textile-waste-into-value/> (date of access: 15.10.2024).
66. K-Tex. Transformation of Ukraine's Textile and Fashion Industry through Circular Economy. *Re:inventex*. URL: <https://www.reinventex.com.ua/eng-trends/from-waste-to-resource-transformation-of-ukraines-textile-industry-through-circular-economy> (date of access: 17.10.2024).
67. K-Tex. Carbon Footprint on the Textile and Fashion Industry. *Re:inventex*. URL: <https://www.reinventex.com.ua/eng-trends/carbon-footprint-of-the-textile-and-fashion-industry> (date of access: 17.10.2024).
68. Scaling textile recycling in Europeâ Turning waste into value. *McKinsey&Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our->

[insights/scaling-textile-recycling-in-europe-turning-waste-into-value](#) (date of access: 17.10.2024).

69. Juanga-Labayen J. P., Labayen I. V., Yuan Q. A Review on Textile Recycling Practices and Challenges. *Textiles*. 2022. Vol. 2, no. 1. P. 174–188. URL: <https://doi.org/10.3390/textiles2010010> (date of access: 17.10.2024).
70. Impulses and findings for the future of next-gen sorting facilities. *Technology assessment – Redefining textile waste sorting*.. 2023. P. 16. URL: https://assets.ctfassets.net/io3pirq6e1a9/4pYxCYMNbZu89ahwMRS8tK/788cb588a273bafddf0f031096781b38/White_Paper_TTWif_28-11-23.pdf.
71. Соснін В. В. Модель циркулярної економіки: Досвід провадження в текстильній промисловості ЄС та України. Менеджмент: Виклики та перспективи : Міжнар. наук. студент. конф., 15 листоп. 2024 р. 2024.
72. Ліщинська В. В., Соснін В. В. Проекти сталого розвитку текстильної промисловості України. Стратегія економічного розвитку України. 2024. Т. 55.



Звіт подібності

метадані

Заголовок

Управління проєктами сталого розвитку бізнесу

Автор

Соснін В'ячеслав Віталійович

Науковий керівник / Експерт

Ліщинська Вікторія Валеріївна

підрозділ

кафедра менеджменту

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		86
Інтервали		0
Мікропробіли		16
Білі знаки		106
Парафрази (SmartMarks)		46

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

19826

Кількість слів



КЦ

156069

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://core.ac.uk/download/pdf/187510752.pdf	57	0.29 %
2	Розвиток проектного менеджменту в туризмі.docx 5/31/2023 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	44	0.22 %
3	https://core.ac.uk/download/pdf/322985531.pdf	40	0.20 %
4	Розвиток проектного менеджменту в туризмі.docx 5/31/2023 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	32	0.16 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Соснін В'ячеслав Віталійович

Назва роботи: Управління проєктами сталого розвитку бізнесу

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ліщинська Вікторія Валеріївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнти подібності: КП 1 - 2,79%, КП 2 – 1,32%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені в роботі запозичення мають відповідні посилання на джерела використаної інформації, є сумнівними, ознак плагіату не мають.

30.11.2024



В.В. Ліщинська

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

**Збірник матеріалів / Proceedings
V Міжнародної наукової студентської конференції /
5th International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv
15 листопада 2024 р. / November 15, 2024**

СЕКЦІЯ 5. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ / TRACK 5. EXTERNAL MANAGEMENT CHALLENGES	159
KATCHARAVA Nana THE ROLE OF INSTITUTIONS IN BUILDING A STRONG AND RESPONSIBLE SOCIETY	159
БЕЗПЕЧНИЙ Олександр ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ BEZPECHNYI Oleksandr TRENDS IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS	163
ГАРАЖА Владислава ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ / HARAZHA Vladyslava CHALLENGES OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF DOMESTIC ENTERPRISES OF THE DAIRY INDUSTRY IN THE CONTEXT OF MILITARY OPERATIONS ON THE TERRITORY OF UKRAINE	166
ДЕМИДОВА Діана СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДО СУЧАСНИХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ / DEMYDOVA Diana STRATEGIES FOR ADAPTING ENTERPRISE MANAGEMENT TO MODERN EXTERNAL THREATS	168
МАНДЗЮК Оксана РОЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ДИСТАНЦІЙНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ / MANDZIUK Oksana THE ROLE OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF REMOTE TEAMS IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION	171
СЕКЦІЯ 6. ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / TRACK 6. MANAGEMENT CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	175
САВЧУК Дмитро МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ / SAVCHUK Dmytro INTERNATIONAL GRANT PROGRAMS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN BUSINESS	175
СОСНІН В'ячеслав МОДЕЛЬ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД ПРОВАДЖЕННЯ В ТЕКСТИЛЬНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ ЄС ТА УКРАЇНИ / SOSNIN Viacheslav CIRCULAR ECONOMY MODEL FOR TEXTILE PRODUCTION	178
ПОГУЛЯЙЛО Євгеній РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / POHULIALO Yevhenii ORGANISATIONAL COMMUNICATIONS ROLE IN PREVENTING CORRUPTION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES	182

В'ячеслав СОСНІН,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0008-9801-7308
vchsosnin2@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

МОДЕЛЬ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД ПРОВАДЖЕННЯ В ТЕКСТИЛЬНІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ ЄС ТА УКРАЇНИ

Viacheslav SOSNIN,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

CIRCULAR ECONOMY MODEL FOR TEXTILE PRODUCTION

Abstract. The relevance of the circular economy topic in the textile industry is growing due to environmental challenges and requirements for sustainable development. In Europe and Ukraine, there is an active implementation of innovative projects aimed at reducing textile waste and reusing materials. An example is the ReHubs initiative in the EU and the Ukrainian Re:inventex project, which demonstrate practical ways to achieve circularity. The implementation of such projects is an important step for the harmonization of the Ukrainian textile sector with European standards.

Keywords: Circular economy, textile industry, sustainable development, reuse, textile waste.

Актуальність. Традиційна лінійна модель економіки спричиняє надмірне споживання ресурсів і утворення великої кількості відходів, що негативно впливає на навколишнє середовище. У текстильній промисловості, яка є одним із найбільших забруднювачів планети, це особливо помітно: викиди CO₂, споживання води та утворення текстильних відходів наближаються до критичних рівнів. Циркулярна економіка пропонує альтернативу через перехід до моделі, яка передбачає мінімізацію відходів та збереження ресурсів у виробничих циклах якомога довше. Процес зближення з ЄС вимагає від української текстильної промисловості адаптації до європейських стандартів сталого розвитку та зменшення шкідливого екологічного впливу. Європейські законодавчі ініціативи, такі як директиви ЄС щодо управління відходами виробництва, стимулюють впровадження циркулярних практик українськими виробниками текстилю.

Постановка завдання. Одним із ключових аспектів інтеграції України до ЄС є необхідність кардинального перегляду виробничих процесів з акцентом на екологічно чисті технології, повторне використання матеріалів і створення продуктів із тривалим життєвим циклом. Важливим завданням у цьому напрямку є дослідження успішних практик впровадження моделі циркулярної економіки в текстильній промисловості ЄС, а також необхідності впровадження та розвитку відповідних проєктів в Україні.

Результати дослідження. В останні роки концепція циркулярної економіки привертає все більше уваги з боку окремих соціальних груп, галузей промисловості, урядів, а також наукових кіл. Ця увага в основному зумовлена підвищенням обізнаності про екологічні та соціальні проблеми, які вимагають свідомого вибору та відповідального споживання обмежених ресурсів. Побудова моделі циркулярної економіки є одним із шляхів досягнення Цілей сталого розвитку ООН, зокрема тих, що сприяють сталому виробництву та споживанню шляхом скорочення використання та ефективного управління товарами та природними ресурсами.

Індустрія моди побудована на концепції змін, здебільшого завдяки феномену «швидкої моди», що створює надмірний тиск на навколишнє середовище. Сьогодні масштаби використання текстилю в модній індустрії досягли 60% від світових обсягів виробництва. Значна частина ресурсів, що використовуються при виробництві є природними та невідновлюваними, а обсяги споживання води у текстильній галузі - одні з найбільших серед усіх виробничих галузей. Розуміючи нагальність проблеми скінченності та обмеженості ресурсів у світі, зростання вартості сировини та необхідності збереження навколишнього середовища, європейські країни та політичні кола ЄС почали активно розробляти сталі стратегії, що зокрема передбачають побудову моделі циркулярної економіки, необхідності створення відновлюваних джерел сировини, переосмислення виробництва, максимального використання та повторного використання текстильних виробів, відтворення та стратегії переробки, перерозподіл текстилю на нові та паралельні ринки та імпровізаційні засоби для продовження терміну служби текстилю [1]. Закономірно, що подібні програмні документи існують для більшості галузей економіки, в тому числі і для текстильної.

EU TextileStrategy 2030 є однією з ключових ініціатив Європейського Союзу, спрямованих на створення більш стійкої текстильної промисловості. Ця стратегія, розроблена Європейською Комісією, має на меті зменшення негативного впливу текстильного сектору на довкілля та забезпечення високої якості життя. Стратегія передбачає реалізацію ряду заходів, таких як впровадження екологічних стандартів, сприяння повторному використанню та переробці текстильних виробів, а також розвиток екомоделів для бізнесу. Офіційний термін реалізації стратегії передбачає досягнення основних цілей до 2030 року [2].

EURATEX Manifesto також відіграє важливу роль у цьому контексті. Європейська асоціація текстильної і швейної промисловості (EURATEX) підготувала та передала Європейському парламенту та Європейській комісії маніфест, що наголошує на необхідності інновацій у текстильному секторі, переходу до циркулярної економіки та забезпечення справедливих умов праці [3]. Ключові принципи маніфесту включають підтримку досліджень, навчання та розвиток технологій, які допоможуть досягти циркулярності. Основна мета маніфесту — забезпечити зростання економіки та зайнятості в текстильному секторі ЄС до 2030 року.

Проект ReHubs, ініційований EURATEX у 2020 році, є ключовою ініціативою з переробки текстильних відходів у Європі. Мета проекту — створити 5 хабів для збору та переробки текстилю, що дозволить досягти цільової переробки 2,5 млн тон

текстильних відходів до 2030 року [4]. Проєкт об'єднує учасників усього ланцюга створення вартості та спрямований на трансформацію текстильних відходів у вторинну сировину. Ініціатива отримала підтримку великих європейських компаній, малих і середніх підприємств. Під час проведення Техніко-економічного дослідження (TES) у 2022 році до проєкту долучилися ключові гравці індустрії, включаючи такі компанії, як Texaid AG, яка очолила перший проєкт "Transform Waste into Feedstock" [5]. Цей проєкт передбачає будівництво заводу з переробки 50 000 тонн текстильних відходів до кінця 2024 року. Інші учасники включають Inditex, SoexGroup, та H&M Group, які сприяють впровадженню циркулярних моделей та технологій механічної та термомеханічної переробки тканин [6]. Також залучені наукові й дослідницькі інституції.

Реалізація проєкту потребує інвестицій у розмірі 6-7 мільярдів євро, а загальні економічні, соціальні та екологічні вигоди від реалізації ReHubs очікуються від 3,5 до 4,5 мільярдів євро до 2030 року, створюючи приблизно 15 тис. нових робочих місць у галузі [7]. Ініціатива є важливим кроком до реалізації цілей Зеленої угоди ЄС і підтримує обов'язкове роздільне збирання текстильних відходів, яке має бути впроваджено до кінця 2024 року.

В Україні прикладом успішного впровадження моделі циркулярної економіки у текстильній галузі є проєкт Re:inventex, ініційований компанією K.tex у 2021 році. Проєкт спрямований на створення системи управління текстильними відходами, що відповідає стандартам сталого розвитку [8]. У рамках цього проєкту компанія використовується сучасне обладнання від європейських виробників, що дає можливість переробляти до 2 500 тонн текстильних відходів на рік [9]. До 2027 року компанія планує збільшити цей обсяг до 10 000 тонн. Використання механічної переробки забезпечує перетворення до 95% відходів на сировину для виробництва нетканих матеріалів, без зміни структури волокон, що зберігає їхню якість. Проєкт фінансується за рахунок власних коштів компанії, а також інвестицій та грантових програм.

Завдяки проєкту Re:inventex було створено кілька переробних станцій у різних регіонах України, зокрема в місті Ірпінь Київської області. Компанія K.tex активно співпрацює з виробниками одягу та текстилю, надаючи їм послуги з переробки відходів [10]. Це створює додаткову вартість у ланцюжку поставок і сприяє переходу від утилізації до повторного використання ресурсів, що є ключовим елементом сучасних моделей управління відходами. Проєкт Re:inventex демонструє ефективний менеджмент ресурсів, інтегруючи різні етапи — від сортування та переробки до повторного використання матеріалів.

Висновки. Ініціативи ЄС щодо регулювання виробництва та управління відходами у текстильній промисловості свідчать про рішучість щодо сталих змін та невідворотність впровадження таких сталих практик при виробництві одягу та текстилю, як повторне використання та вторинна переробка невідновлюваних ресурсів. Проєкт Re:inventex є прикладом успішної української ініціативи, яка демонструє як ефективно інтегрувати принципи циркулярної економіки у вітчизняну текстильну промисловість та доводить, що українські підприємства мають потенціал до впровадження інноваційних підходів у сфері управління відходами, що сприятиме сталому розвитку економіки та зменшенню негативного

впливу на навколишнє середовище.

REFERENCES

1. N. I. Horbal, Ya. O. Krokhmalna. (2021) WASTE-FREE PRODUCTION IN UKRAINE: EU EXPERIENCE. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development. P. 149–152. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25524/nzmened-149-156.pdf> (accessed October 23, 2024).
2. EU Textile Strategy 2030. Challenges for Ukrainian textile manufacturers - K.tex. K.tex - K.tex, неткані матеріали, український виробник. Available at: <https://ktex.com.ua/en/eu-textile-strategy-2030-vyklyky-dlya-ukrayinskyh-vyrobnykiv/> (accessed October 23, 2024).
3. A MANIFESTO TO DELIVER A CIRCULAR ECONOMY IN TEXTILES - EURATEX. EURATEX. Available at: <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Manifesto-2024-Final.pdf> (accessed October 23, 2024).
4. ReHubs - EURATEX. EURATEX. Available at: <https://euratex.eu/news/rehubs/> (accessed October 23, 2024).
5. ReHubs 2022: circulating textile waste into value - EURATEX. EURATEX. Available at: <https://euratex.eu/139/rehubs-2022-circulating-textile-waste-into-value/> (accessed October 23, 2024).
6. Euratex's ReHubs partners with key industry players to Boost textile recycling | YnFx. Since 1998 - Textile Prices, News, Market Intelligence, Events and Marketplace. Available at: <https://www.yarnsandfibers.com/news/textile-news/euratexs-rehubs-partners-with-key-industry-players-to-boost-textile-recycling/> (accessed October 24, 2024).
7. Synthetic Yarn & Fabric Association (SYFA) 2024 Fall Conference. Textile World. Available at: <https://www.textileworld.com/textile-world/2022/06/rehubs-2022-circulating-textile-waste-into-value/> (date of access: 24.10.2024).
8. Textile waste processing project K TEX Chernihivshchyna. Materials of the K.TEX company. Available at: https://drive.google.com/file/d/1sJaKASQ8VyUY_5D1fHoQiUIstlbzdOP6/view (accessed October 24, 2024).
9. K-Text. Transformation of Ukraine's Textile and Fashion Industry through Circular Economy. Re:inventex. Available at: <https://www.reinventex.com.ua/eng-trends/from-waste-to-resource-transformation-of-ukraines-textile-industry-through-circular-economy> (accessed October 24, 2024).
10. K-Text. Carbon Footprint on the Textile and Fashion Industry. Re:inventex. Available at: <https://www.reinventex.com.ua/eng-trends/carbon-footprint-of-the-textile-and-fashion-industry> (accessed October 24, 2024).

*Ліщинська Вікторія Валеріївна**
*Соснін В'ячеслав Віталійович***

ПРОЄКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУВ ТЕКСТИЛЬНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Анотація. Основним завдання дослідження було теоретичне узагальнення і розробка практичних рекомендацій щодо реалізації і фінансування проєктів сталого розвитку в текстильній і швейній промисловості України. Для реалізації дослідницьких завдань використано наукові методи теоретичного та емпіричного дослідження. В результаті дослідження визначено вимоги Європейської текстильної стратегії до 2030 року та її вплив на розвиток українських компаній; виявлено успішні кейси реалізації проєктів сталого розвитку в ЄС і Україні та виклики для впровадження сталих проєктів в текстильній промисловості; розроблено рекомендації щодо вибору джерел фінансування проєктів сталого розвитку бізнесу.

Ключові слова: сталий розвиток, циркулярна економіка, стале управління, проєкти сталого розвитку, текстильна промисловість.

Вступ. Сталий розвиток і циркулярна економіка є ключовими напрямками глобальних змін. Європейські країни активно впроваджують принципи сталого виробництва, зокрема через законодавчі ініціативи, які зобов'язують компанії до зменшення впливу на довкілля, ефективнішого використання ресурсів і зменшення відходів. Зважаючи на прагнення України вступити в ЄС, інтеграція

*Ліщинська Вікторія Валеріївна — канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>, email: lishchynska.viktoriiia@kneu.edu.ua

**Соснін В'ячеслав Віталійович — магістрант ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9801-7308>, email: vchsosnin2@gmail.com

принципів циркулярної економіки, ефективного використання ресурсів і екологічного менеджменту набувають критичної необхідності. Успішна реалізація проєктів сталого розвитку стає важливим стратегічним завданням для все більшої кількості компаній в Україні через довгострокові конкурентні переваги, які ці проєкти можуть забезпечити. Зокрема, у текстильній промисловості, яка традиційно вважається одним із найбільших забруднювачів планети через значні викиди CO₂, споживання води та утворення текстильних відходів. Текстильна галузь України має значний потенціал для реалізації проєктів сталого розвитку, але стикається з проблемами недостатнього фінансування, відсутності досвіду в управлінні сталими проєктами та низького рівня обізнаності про кращі сталі практики.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне узагальнення і розробка практичних рекомендацій щодо реалізації проєктів сталого розвитку бізнесу. Для досягнення визначеної мети були поставлені наступні завдання: узагальнити особливості концепції сталого розвитку бізнесу і моделей сталої економіки; проаналізувати вимоги Європейської текстильної стратегії до 2030 року та її вплив на розвиток українських компаній; виявити успішні кейси реалізації проєктів сталого розвитку в ЄС і Україні; виявити виклики для впровадження проєктів сталого розвитку в текстильній промисловості України; розробити рекомендації щодо вибору джерел фінансування проєктів сталого розвитку бізнесу.

Методологічно дослідження спирається на основі положення концепції сталого розвитку та сучасні моделі сталого бізнесу, які базуються на засадах корпоративної соціальної відповідальності, ESG-концепції, моделях циркулярної економіки та ощадливого виробництва. Інформаційну базу дослідження утворюють наукові публікації з питань теорії і практики сталого розвитку економіки, циркулярної економіки, Європейського зеленого курсу, а також дані, отримані від компаній, які входять до складу Української асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром» та за результатами аналізу відкритих джерел.

Результати. Найпоширенішим трактуванням поняття «сталий розвиток» є визначення Міжнародної комісії з охорони навколишнього середовища та розвитку, відповідно до якого сталим вважається економічний та соціальний розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління, не обмежуючи при цьому можливості майбутніх поколінь у використанні ресурсів [1]. Сталий розвиток є загальною концепцією стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

Необхідність переходу до сталого розвитку вперше була проголошена на глобальному рівні в 1992 році. В 2015 році Генеральна Асамблея ООН схвалила «План дій для людей, планети та процвітання» до 2030 року, затвердивши 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) [2,3]. Найбільшим поштовхом для переходу бізнесу на принципи сталого розвитку став прийнятий в 2019 році Європейський зелений курс – нова стратегія розвитку Європейського Союзу, згідно з якою ЄС прагне стати до 2050 року першим кліматично-нейтральним блоком у світі [4]. Досягнення цієї мети передбачає відповідні дії в усіх секторах економіки включно з такими як: інвестиції в екологічно чисті технології; підтримка інновацій у промисловості; впровадження екологічно чистих та економічних форм приватного та громадського транспорту; декарбонізація енергетичного сектору; перетворення будівель на енергоощадні; робота з міжнародними партнерами щодо вдосконалення глобальних екологічних стандартів.

Важливим складником Європейського зеленого курсу є інвестиційний план та механізм справедливого переходу. Інвестиційний план ЄС передбачає інвестиції в розмірі 1 млрд. євро з метою створення сприятливої структури для сприяння та стимулювання державних та приватних інвестицій, необхідних для переходу до кліматично нейтральної, зеленої та інклюзивної економіки [5]. Механізм справедливого переходу передбачає цільову підтримку в розмірі 100 мільярдів євро за період 2021-2027 рр. у регіонах, на які перехід вплине найбільше для пом'якшення його негативного соціально-економічного впливу [6].

Стратегія сталого розвитку також є важливою частиною торгової політики ЄС, яка має на меті забезпечення економічного розвитку Європейського Союзу одночасно з соціальною справедливістю, повагою до прав людини, високими стандартами праці, високими екологічними стандартами, включно зі змінами клімату. Торгова політика ЄС передбачає, що всі торгові угоди з ЄС містять високі екологічні та трудові стандарти, стимулюють партнерів до екологічного зростання та заохочують їх адаптуватися до цілей сталого розвитку.

Серед бізнес-моделей, які використовуються компаніям, щоб переорієнтуватись на сталий розвиток, найбільшого розповсюдженні на практиці набули моделі, які базуються на засадах циркулярної економіки, економіки спільного споживання та ощадливого виробництва[7]. Вирішення проблеми наближення до нульового рівня відходів в ЄС передбачено новим планом дій щодо економіки замкнутого циклу (CEAP)[8]. Цей план передбачає сприяння процесам циркулярної економіки, заохочує стале споживання та спрямований на запобігання утворенню відходів і збереження використаних ресурсів в економіці ЄС якомога довше.

Глобальна індустрія моди побудована на концепції змін, здебільшого завдяки феномену «швидкої моди», створює надмірний тиск на навколишнє середовище. Сьогодні масштаби використання текстилю в модній індустрії досягли 60% від світових обсягів виробництва. Значна частина ресурсів, що використовуються при виробництві є природними та невідновлюваними, а обсяги споживання води у текстильній галузі - одні з найбільших серед усіх виробничих галузей.

EU TextileStrategy 2030 є однією з ключових ініціатив Європейського Союзу, спрямованих на створення більш стійкої текстильної промисловості[9]. Ця стратегія, розроблена Європейською Комісією, має на меті зменшення негативного впливу текстильного сектору на довкілля та забезпечення високої якості життя. Стратегія передбачає реалізацію ряду заходів, таких як впровадження екологічних стандартів, сприяння повторному використанню та переробці текстильних виробів, а також розвиток еко-моделей для бізнесу.

Термін реалізації стратегії передбачає досягнення основних цілей до 2030 року.

Європейська асоціація текстильної і швейної промисловості (EURATEX) підготувала маніфест EURATEX Manifesto, що наголошує на необхідності інновацій у текстильному секторі, переходу до циркулярної економіки та забезпечення справедливих умов праці [10]. Ключові принципи маніфесту включають підтримку досліджень, навчання та розвиток технологій, які допоможуть досягти циркулярності. Основна мета маніфесту — забезпечити зростання економіки та зайнятості в текстильному секторі ЄС до 2030 року.

Реалізація стратегії EU TextileStrategy 2030 передбачає виконання відповідних проєктів сталого розвитку. Зокрема, проєкт ReHubs, ініційований EURATEX у 2020 році, є ключовою ініціативою з переробки текстильних відходів у Європі[11]. Мета проєкту — створити 5 хабів для збору та переробки текстилю, що дозволить досягти цільової переробки 2,5 млн тон текстильних відходів до 2030 року. Проєкт, який об'єднує учасників усього ланцюга створення вартості, спрямований на трансформацію текстильних відходів у вторинну сировину. Ініціатива отримала підтримку як великих європейських компаній, так малих і середніх підприємств. У 2022 році до проєкту долучилися ключові гравці індустрії, включаючи такі компанії, як Texaid AG, яка очолила перший проєкт "TransformWasteintoFeedstock". Цей проєкт передбачає будівництво заводу з переробки 50 тис. тон текстильних відходів до кінця 2024 року. Інші компанії-учасники проєкту Inditex, SoexGroup, H&M Group реалізують впровадження циркулярних моделей через технології механічної і термомеханічної переробки тканин.

Реалізація проєкту потребує інвестицій у розмірі 6-7 мільярдів євро, а загальні економічні, соціальні та екологічні вигоди від реалізації ReHubs очікуються від 3,5 до 4,5 мільярдів євро до 2030 року, створюючи приблизно 15 тис. нових робочих місць у галузі. Ініціатива є важливим кроком до реалізації цілей Зеленої угоди ЄС і підтримує обов'язкове роздільне збирання текстильних відходів, яке має бути впроваджено до кінця 2024 року.

З 2025 року європейським законодавством передбачено, що текстильна продукція в ЄС зможе продаватися лише за умови вторинної переробки її відходів. Порушення вимог щодо збору, сортування та переробки текстильних відходів може обмежити доступ компаній до європейського ринку. Тому українським компаніям доведеться вирішувати питання утилізації відходів, щоб не втратити ринок ЄС.

Текстильна промисловість України наразі стикається з низкою викликів, які загострилися внаслідок повномасштабної війни. По-перше, військові дії призвели до руйнування інфраструктури і нестачі кадрів через мобілізацію та міграцію. По-друге, критична залежність від імпорту у постачанні сировини і обладнання, оскільки українські підприємства змушені імпортувати до 95% сировини, що зумовлює значні витрати і залежність від логістичних шляхів, які нині порушені. По-третє, обмеженість у фінансових ресурсах стримує модернізацію підприємств, ускладнює інвестиції в сталий розвиток галузі.

Незважаючи на суттєві проблеми, українські компанії адаптуються свої стратегії та плани до нових реалій, розуміючи надзвичайну важливість утримання європейського ринку. Позитивним аспектом є готовність європейських партнерів підтримувати проекти сталого розвитку в Україні.

Незважаючи на труднощі, впровадження європейської моделі циркулярної економіки у текстильній промисловості України відбувається через реалізацію таких проектів як: проекти з впровадження ресурсоефективного чистого виробництва (РЕЧВ), проєкт «Re:inventex», проєкт «Ма'Рижани». Проекти РЕЧВ реалізуються провідними підприємства текстильної і швейної промисловості України, а саме ПП "Ярослав", ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», ПП «Прем'єр Соке», ТОВ «ЧАП-ЧАП» та ПП «Робінзон Тім» [12].

Проекти РЕЧВ є частиною комплексної екологічної стратегії, спрямованої на підвищення ефективності виробництва текстильних виробів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Проекти реалізуються в рамках програми «Європейський Союз для довкілля» (EU4Environment), яка фінансується Європейським Союзом і координується Організацією Об'єднаних

Націй з промислового розвитку (UNIDO). Метою проєкту є стимулювання підприємств Східного партнерства до впровадження ресурсозберігаючих технологій і зменшення екологічних ризиків через застосування принципів циркулярної економіки.

Компанія "Ярослав", як один із провідних виробників текстилю в Україні, взяла участь у проєкті РЕЧВ для оптимізації своїх виробничих процесів і зменшення втрат ресурсів. У ході реалізації проєкту на підприємстві було проведено ґрунтовну РЕЧВ-оцінку, яка включала аналіз матеріальних, енергетичних і водних потоків. Після проведення початкової РЕЧВ-оцінки і моніторингу в 2023 році, підприємство продовжує реалізовувати проєкт. Зокрема, вже досягнуто значних результатів щодо зниження споживання енергоресурсів та поліпшення екологічних показників виробництва. Наразі ведеться постійний моніторинг впроваджених заходів, а також розробляються нові стратегії для подальшого підвищення ефективності на інших виробничих майданчиках концерну "Ярослав".

Проєкт «Re:inventex» був ініційований компанією K.tex у 2021 році (табл. 1). Він спрямований на створення системи управління текстильними відходами, що відповідає стандартам сталого розвитку [13]. Виробничі потужності проєкту забезпечують переробку близько 2,5 тон текстильних відходів на рік, із можливістю збільшення цього обсягу до 10 тис. т до 2027 року. В проєкті використовує обладнання від провідних європейських виробників, що дозволяє забезпечити високий рівень якості обробки матеріалів. До 95% текстильних відходів перетворюється на сировину для виготовлення нетканих матеріалів і текстильних виробів. Завдяки проєкту «Re:inventex» було створено переробну станцію в місті Ірпінь Київської області. Компанія K.tex активно співпрацює з виробниками одягу та текстилю, надаючи їм послуги з переробки відходів. Це створює додаткову вартість у ланцюжку поставок і сприяє переходу від утилізації до повторного використання ресурсів, що є ключовим елементом сучасних моделей управління відходами. Проєкт має амбітні плани розширення

та вдосконалення технологій переробки текстилю для подальшого зменшення негативного впливу на довкілля та підтримки сталого розвитку України.

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЄКТУ «RE:INVENTEX»

Характеристики	Опис
Мета проєкту	Створення платформи для переробки та утилізації текстилю, яка б сприяла переходу до циркулярної економіки та мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище.
Цілі проєкту	1. Зменшення кількості текстильних відходів і створення можливостей для їх повторного використання. 2. Стати лідером у сфері переробки текстильних відходівв Україні та Східній Європі. 3. Сприяти розвитку циркулярної економіки та екологічної свідомості серед виробників текстильної продукції.
Результати проєкту	Можливість переробляти різноманітні матеріали, включаючи синтетичні, натуральні та штучні волокна. Джерела сировини для переробки включають як виробничі відходи текстильної та модної індустрії (лоскути, залишки ниток), так і неліквідні текстильні вироби (одяг, тканини).
Технологія проєкту	Механічна переробка, що дозволяє отримати високоякісне відновлене волокно без змін у структурі матеріалу.
Обсяг переробки відходів	до 10 тис.тон на рік

Джерело: сформовано авторами за даними [13]

Проект «Ма'Рижани» був ініційований компанією Ma'RijanyHempCompany(табл. 2). Метою проєкту є забезпечення первинної переробки технічних конопель для отримання довгого волокна для текстильної промисловості[14].В 2021 році компанієюбув розпочатий проєкт з відновлення Володарсько-Волинського льонозаводу. Проєкт «Ма'Рижани» дозволяє створити повний цикл переробки луб'яних культур. Сучасні виробничі потужності забезпечать не лише первинну переробку, але й виробництво кінцевої продукції – текстилю, нетканих матеріалів, будівельних і паливних матеріалів.

9 серпня 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив включення індустріального парку «Ма'Рижани» до реєстру індустріальних парків України. Парк передбачає створення 750 робочих місць з інвестиціями на загальну суму майже 2 млрд. грн. Концепція парку спрямована на розвиток інноваційного і високотехнологічного виробництва з акцентом на переробку аграрної сировини та створення продукції з високою доданою вартістю. Одним із ключових

учасників індустріального парку «Ма'Рижани» є компанія Ma'RijanyHempCompany, яка впроваджує проєкт поглибленої переробки технічних льону і конопель. В індустріальному парку «Ма'Рижани» будуть розміщені підприємства переробної промисловості, що спеціалізуються на виробництві текстилю, нетканих матеріалів, будівельних матеріалів.

Таблиця 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЄКТУ «МА'РИЖАНИ»

Характеристики	Опис
Очікувані результати проєкту	1. Первинна переробка технічних конопель з метою отримання довгого волокна для текстильної промисловості. 2. Поглиблення переробки сировини для отримання натуральної пряжі для виробництва тканин.
Дата початку проєкту	Жовтень 2021 року
Дата запуску виробництва	Листопад 2024 року
Виробнича база	Володарсько-Волинський льонозавод, с. Рижани, Житомирська область
Компанії-учасники	ТОВ «Ма'Рижани Холдинг» ТОВ «Ма'РижаниХемпКомпані» ТОВ «Ма'РижаниЕссетс», ТОВ «Ма'Рижани Агро» ПрАТ «Володарсько-Волинський льонозавод»
Кількість нових робочих місць	750 осіб, в т.ч. 130 осіб основного виробництва
Плановий обсяг переробки	11 – 13 тис. тон на рік

Джерело: сформовано авторами за даними [14]

Проєкти сталого розвитку потребують значних інвестицій, зокрема у нове обладнання, нову інфраструктуру, а також у створення систем збору і обробки відходів виробництва. Відсутність доступу до фінансових ресурсів уповільнює прогрес якісної інтеграції принципів циркулярної економіки, унеможливорює технологічний перехід, що часто потребує суттєвих інвестицій. Саме тому фінансове забезпечення проєктів сталого розвитку є однією з ключових проблем для українських компаній.

Проведений аналіз джерел фінансування проєктів сталого розвитку (табл. 3) показав, що наразі міжнародні грантові програми є пріоритетним джерелом фінансування, оскільки дозволяють отримувати безповоротні кошти, зменшуючи фінансовий тягар на підприємства.

Гранти від міжнародних організацій не лише допомагають реалізувати проєкти сталого розвитку, але й підвищують репутацію компаній, що може

сприяти залученню додаткових інвестицій у майбутньому, відкриваючи можливості для співпраці з міжнародними партнерами, розширення ринків збуту та доступу до нових технологій.

Таблиця 3

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Вид фінансування	Джерела фінансування	Переваги	Недоліки	Види проєктів
Державне фінансування	Гранти та дотації	Безоплатні, підтримка державних пріоритетів	Обмежений доступ, високий рівень конкуренції	Для проєктів, що мають соціальну і екологічну значущість
	Банківські кредити	Можуть надаватися на пільгових умовах	Вимагають забезпечення та мають відсотки	Для короткострокових проєктів і проєктів з очікуваною швидкою окупністю
	Партнерські угоди	Співпраця з державою, можливість отримання експертної підтримки	Може вимагати значних адміністративних витрат і звітності	Для проєктів з державним значенням чи спільним інтересом партнерів
Міжнародне фінансування	Міжнародні фінансові інститути	Великі обсяги фінансування, часто на сприятливих умовах	Високі вимоги до відповідності критеріям і звітності	Для довгострокових проєктів з глобальними цілями
	Гранти від міжнародних організацій	Безоплатні, спрямовані на сталий розвиток і інновації	Складність в отриманні, потреба в ретельній підготовці проєкту	Для екологічних, інноваційних проєктів з міжнародним значенням
	Програми розвитку	Підтримка регіонального чи галузевого розвитку, можливість отримати технічну допомогу	Вимагають високого рівня звітності та виконання умов грантодавця	Для проєктів з довготривалим соціальним чи екологічним впливом
Приватне інвестування	Власні кошти	Максимальний контроль, швидкий доступ	Обмеженість ресурсів, високий фінансовий ризик для власників	Для невеликих проєктів або початкового фінансування
	Інвестиційні фонди	Доступ до значних інвестиційних ресурсів, венчурного капіталу	Може вимагати частки у бізнесі або контролю з боку інвесторів	Для масштабних проєктів з високим потенціалом зростання
	Краудфандинг	Ризик-нейтральне фінансування через аудиторію	Високий рівень конкуренції, залежність від активної маркетингової кампанії	Для інноваційних проєктів, що можуть зацікавити широку аудиторію
	Лізинг	Доступ до обладнання без повної оплати, можливість зменшити початкові витрати	Залежність від лізингових умов і платежів	Для закупівлі обладнання або оновлення технологій
	Випуск облігацій	Доступ до позикових коштів від широкого кола інвесторів	Потреба у надійній репутації та високій звітності, можуть бути ризики виплат	Для масштабних проєктів з гарантією повернення коштів

Джерело: сформовано авторами

Міжнародні грантові програми EU4Business, GIZ, USAID допомагають підприємствам адаптуватися до міжнародних стандартів, покращити екологічні

показники (табл.4). Залучення грантового фінансування дозволяє підприємствам зменшити інвестиційні ризики і реалізувати проєкти, які матимуть значний вплив на сталий розвиток галузі.

Таблиця 4

МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Грантодавець	Грантові програми
EU4Business	Програма EU4Business спрямована на зміцнення економічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності і інтеграцію українських підприємств у європейські ринки, створення сприятливих умов для модернізації підприємств, розвитку інновацій та зміцнення міжнародної співпраці. Програма EU4Business фінансує проєкти, які відповідають критеріям сталого розвитку і мають потенціал для зростання. EU4Business підтримує модернізацію виробництв, впровадження екологічних технологій і інноваційні рішення, що допомагають зменшити вплив на навколишнє середовище.
GIZ	Програми GIZ підтримує сталий розвиток, надаючи фінансування і експертну допомогу для реалізації проєктів, спрямованих на модернізацію виробництв, підвищення ефективності ресурсів і інтеграцію екологічних стандартів у бізнес-процеси. Програма GIZ надає гранти для проєктів, які включають впровадження сталих технологій, покращення умов праці і соціальної відповідальності, сприяють енергетичній стійкості підприємств.
USAID	Програма StrongUA для на мікро-, малих та середніх підприємств спрямована на надання грантів ММСП, сприяння партнерству з банками для надання кредитів під низькі відсоткові ставки. Покращуючи доступ до фінансування, програма допомагатиме ММСП інвестувати в проєкти сталого розвитку, модернізувати інфраструктуру і підвищувати екологічність і ефективність виробництва.

Джерело: сформовано авторами

Попри складні для функціонування і розвитку умови, текстильна промисловість України має значний потенціал для впровадження проєктів сталого розвитку. Реалізація проєктів сталого розвитку вимагає переходу до стійких методів управління, врахування нових екологічних вимог, інтеграції інноваційних технологій.

Висновки. В результаті проведеного дослідження стало можливим сформулювати наступні висновки:

1. Сталий розвиток бізнесу сьогодні набуває вкрай важливого значення, оскільки проблеми надмірного споживання природних ресурсів і товарів становлять серйозну загрозу для майбутніх поколінь. Особливо сильно ця проблема стосується текстильної промисловості, яка традиційно є найбільшим

забруднювачем довкілля через надмірне споживання ресурсів і тренд на «швидку моду», що призводить до появи значної кількості текстильних відходів та невикористаного одягу.

2. Концепція сталого розвитку бізнесу ґрунтується на інтеграції екологічних, соціальних і економічних цілей, спрямованих на зменшення негативного впливу підприємств на довкілля та суспільство. Цей підхід передбачає створення умов, за яких економічне зростання не суперечить захисту природних ресурсів і соціальному добробуту.

3. Сучасні бізнес-моделі сталого розвитку включають концепцію циркулярної економіки, яка сприяє повторному використанню ресурсів, екологічній ефективності, що забезпечує раціональне використання енергії та матеріалів, а також соціальної відповідальності, спрямованої на підтримку громади та забезпечення рівності. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише досягати конкурентних переваг, але й активно долучатися до вирішення глобальних екологічних та соціальних викликів.

4. Сталі ініціативи ЄС щодо регулювання виробництва, управління відходами, забезпечення енергоефективності свідчать про рішучість щодо сталих змін та невідворотність впровадження відповідних практик на підприємствах ЄС та України. Це змушує українські компанії, зокрема й текстильні, реагувати на зміни та зумовлює необхідність реалізації проєктів сталого розвитку за підтримки європейських та міжнародних грантових програм.

Література

1. Запатріна І.В. Керівництво «Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні». Київ: ПРООН, GIZ. 2018. 72 с.
2. Компас ЦСР. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. URL: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf (дата звернення 1.10.2024)
3. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. 2017. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (дата звернення 1.10.2024)

4. A EuropeanGreenDeal.2019. URL:https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en(дата звернення 1.10.2024).
5. TheEuropeanGreenDealInvestmentPlanandJustTransitionMechanism. 2020. URL:https://ec.europa.eu/info/publications/200114-european-green-deal-investment-plan_en (дата звернення 1.10.2024)
6. LaunchingtheJustTransitionMechanism - for a greentransitionbasedonsolidarityandfairness. 2020. URL: https://ec.europa.eu/info/news/launching-just-transition-mechanism-green-transition-based-solidarity-and-fairness2020-jan-15_en(дата звернення 1.10.2024).
7. European ParliamentaryResearchService. Circulareconomy. URL: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public/index.html>. (дата звернення 1.10.2024)
8. Циркулярна економіка. План дій. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf (дата звернення 1.10.2024)
9. EU TextileStrategy 2030. ChallengesforUkrainiantextilemanufacturers - K.tex. K.tex - K.tex, неткані матеріали, український виробник. URL: <https://ktex.com.ua/en/eu-textile-strategy-2030-vyklyky-dlya-ukrayinskyh-vyrobnykiv/>(дата звернення 1.10.2024).
10. A ManifestotoDeliver a CircularEconomyinTextiles - Euratex. Euratex. URL: <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Manifesto-2024-Final.pdf> (дата звернення 1.10.2024).
11. ReHubs. EURATEX. URL: <https://euratex.eu/>(дата звернення 1.10.2024).
12. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. URL: <http://www.recpc.org/> (дата звернення 1.10.2024).
- 13.Re:inventex. URL: <https://www.reinventex.com.ua/>(дата звернення 1.10.2024).
14. Ma'Rijany. URL: <https://marijany.com.ua/>(дата звернення 1.10.2024).

References

1. Zapatrina, I. V. *Kerivnytstvo "Posylenniarolibiznesu v dosiahnenni TSR v Ukraini"* [Guidance "EnhancingtheRoleofBusinessinAchievingtheSDGs inUkraine"]. Kyiv: UNDP, GIZ, 2018 [inUkrainian].
2. *Kompas TSR. PosibnykdliadosiahnenniiTsileiStalohoRozvytku v sferibiznesu* [SDG Compass. GuideforAchievingtheSustainableDevelopmentGoalsinBusiness].

https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf

(accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

3. *Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina. Natsionalnadopovid* [Sustainable Development Goals: Ukraine. National Report]. 2017. https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

4. *A European Green Deal*. 2019. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (accessed October 1, 2024).

5. *The European Green Deal Investment Plan and Just Transition Mechanism*. 2020. https://ec.europa.eu/info/publications/200114-european-green-deal-investment-plan_en (accessed October 1, 2024).

6. *Launching the Just Transition Mechanism: For a Green Transition Based on Solidarity and Fairness*. 2020. https://ec.europa.eu/info/news/launching-just-transition-mechanism-green-transition-based-solidarity-and-fairness2020-jan-15_en (accessed October 1, 2024).

7. European Parliamentary Research Service. *Circular Economy*. <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public/index.html> (accessed October 1, 2024).

8. *Tsykliarna ekonomika. Plan dii* [Circular Economy. Action Plan]. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

9. *EU Textile Strategy 2030. Challenges for Ukrainian Textile Manufacturers* – K.tex. K.tex – K.tex, Неткані матеріали, український виробник. <https://ktex.com.ua/en/eu-textile-strategy-2030-vyklyky-dlya-ukrayinskyh-vyrobnykiv/> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

10. *A Manifesto to Deliver a Circular Economy in Textiles* – Euratex. Euratex. <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Manifesto-2024-Final.pdf> (accessed October 1, 2024).

11. *ReHubs*. EURATEX. <https://euratex.eu/> (accessed October 1, 2024).

12. *Tsentr resurso efektyvnohotachystohovyrobnytstva* [Center for Resource Efficient and Cleaner Production]. <http://www.recpc.org/> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

13. *Re:inventex*. <https://www.reinventex.com.ua/> (accessed October 1, 2024).

14. *Ma'Rijany*. <https://marijany.com.ua/> (accessed October 1, 2024).

SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECTS IN THE TEXTILE INDUSTRY OF UKRAINE

Victoria Lishchynska

PhD, Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>

Viacheslav SOSNIN

student, master's program «Project Management and Consulting»

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0008-9801-7308>

Abstract.The main task of the study was theoretical generalization and development of practical recommendations for the implementation and financing of sustainable development projects in the textile industry of Ukraine. To implement the research tasks, scientific methods of theoretical and empirical research were used. As a result of the study, the requirements of the European Textile Strategy 2030 and its impact on the development of Ukrainian companies were determined; successful cases of implementation of sustainable development projects in the EU and Ukraine and challenges for the implementation of sustainable projects in the textile industry were identified; recommendations were developed for choosing sources of financing for sustainable business development projects.

Keywords:sustainable development, circular economy, sustainable management, sustainable development projects, textile industry.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2024



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Viacheslav SOSNIN

has participated in the
5th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2024/6-02

November 15 , 2024
Kyiv, Ukraine