

ЧАСТИНА 1

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ ПАРТНЕРСТВА ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

DOI: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9-1>

Ліщинська В.В.

Сучасний бізнес відіграє важливу роль у просуванні глобальної ідеї сталого розвитку людства. Саме бізнес створює якісні товари та послуги, забезпечує гідні робочі місця, стимулює інновації для подолання викликів, які стоять на шляху сталого розвитку. Кожен крок бізнесу, від запровадження інновації або нової бізнес-моделі та до найменшої бізнес-операції, є визначальним для досягнення цілей сталого розвитку. Принципи сталого розвитку бізнесу стають важливим цільовими орієнтирами для все більшої кількості бізнес-стратегій компаній в Україні та світі через довгострокові конкурентні переваги, які ці стратегії можуть забезпечити.

Емпіричні дані досліджень¹ свідчать, що екологічні та соціальні фактори набувають все більшого стратегічного значення для компаній, які інтегрують питання сталого розвитку у свої стратегії. Зокрема, дослідження компанії KPMG² щодо звітності з пи-

¹ Jansson, J, Nilsson J, Modig F, Hed Vall G. (2017) Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Business Strategy and the Environment*. no. 26. С. 69–83.

² KPMG. Великі зрушення, маленькі кроки. Дослідження щодо звітності з питань сталого розвитку та ESG за 2022 рік. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>.

тань сталого розвитку та ESG за 2022 рік, що засноване на аналізі фінансових звітів, звітів про сталий розвиток та інформації про програми екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG), а також проаналізованої інформації з веб-сайтів компаній з 58 країн показало, що основними тенденціями, що спостерігаються у питаннях сталого розвитку та ESG є: зростання усвідомлення бізнесом ризику втрати біорізноманіття; зростання кількості звітів з питань кліматичних, соціальних та управлінських ризиків; розширення обсягу звітування з питань сталого розвитку з використанням стандартів, що базуються на оцінках матеріальної відповідальності зацікавлених сторін; розширення звітування з питань кліматичних ризиків та ризиків зменшення викидів вуглецю.

Існують різні визначення терміну «сталий розвиток» в літературі (англ. «sustainable development»). Одним з найпоширеніших 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 ресурсів³. 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):

- подолання бідності в усіх її формах і всюди;
- подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства;
- забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці;
- забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх;
- забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат;

³ Запатріна І.В. Керівництво «Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні». Київ: ПРООН, GIZ. 2018. 72 с.

- забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх;
- забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх;
- сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх;
- створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям;
- скорочення нерівності всередині країн і між ними;
- забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів;
- забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва;
- вживання невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками;
- збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку;
- захист і відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття;
- сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях;
- зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку⁴.

Залучення бізнесу до процесу досягнення цілей сталого розвитку є важливим завданням безпосередньо як для самого бізнесу, так і для суспільства в цілому. Бізнес від залучення до процесу досягнення цілей сталого розвитку отримує значні переваги:

1. Забезпечення довгострокового процвітання бізнесу за рахунок поліпшення стану навколишнього середовища та екосистем у сферах діяльності підприємств.
2. Визначення та ефективне управління матеріальними ризиками та витратами.

⁴ Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь (2017). URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf

3. Створення репутації, стратегічне позиціонування на ринку та забезпечення так званої ліцензії на діяльність на відповідному ринку (створення владою сприятливого клімату для розвитку бізнесу на певній території).

4. Зміцнення відносин з працівниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами на основі спільних цінностей і прагнень.

5. Створення або спрощення доступу до нових ринків. Інновації технологій, продуктів, послуг та бізнес-моделей, які сприяють розвитку ЦСР, поряд з іншим забезпечують для бізнесу можливість отримати доступ до нових ринків та сприяють зростанню існуючих ринків за рахунок зміцнення конкурентоспроможності компаній.

6. Вирівнювання ділової активності з баченням лідерства компанії та очікуванням своїх співробітників, споживачів і клієнтів⁵.

Перевагами суспільства від залучення бізнесу до досягнення цілей сталого розвитку є можливості:

1. Використання суттєвого впливу бізнесу на забезпечення економічного зростання, підвищення продуктивності праці та створення робочих місць – основних двигунів прогресу.

2. Доступу до інновацій приватного сектора щодо технологій, продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей.

3. Створення можливостей для досягнення масштабу за рахунок використання знань компаній щодо розробки бізнес-моделей для задоволення конкретних потреб клієнтів шляхом масштабування.

4. Поєднання інвестицій державного сектора в рамках державної допомоги з корпоративними благодійними, соціальними чи комерційними інвестиціями бізнесу.

5. Доступу до додаткових ноу-хау та навичок.

6. Створення альянсів для сприяння відповідальній соціальній та екологічній практиці, а також розповсюдження більш широких цінностей і норм, таких як захист і повага до прав людини, сприяння ефективному управлінню та підзвітності, а також посилення інтеграції та рівності.

Найбільшим поштовхом для переходу бізнесу на принципи сталого розвитку став прийнятий в 2019 році Європейський зелений курс⁶ – нова стратегія розвитку Європейського Союзу, згідно

⁵ Sustainable Development Goals Fund (2016) Universality and the SDGs: A Business Perspective. URL: <http://www.sdgfund.org/universality-and-sdgs>

⁶ A European Green Deal. (2019). URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.

з якою ЄС прагне стати до 2050 року першим кліматично-нейтральним блоком у світі. 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 план⁷ ЄС передбачає інвестиції в розмірі 1 мільярд євро з метою створення сприятливої структури для сприяння та стимулювання державних та приватних інвестицій, необхідних для переходу до кліматично нейтральної, зеленої та інклюзивної економіки. Механізм справедливого переходу⁸ 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.

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.

Дослідження публічних компанії з доходом понад 1 мільярд доларів США, показують, що Європейський зелений перехід набирає обертів і провідні європейські компанії серйозно ставляться до сталого розвитку. Зокрема, серед 100 найбільш стійких компаній у світі за даними Corporate Knights, які щороку формують глобальний рейтинг, лідирують саме компанії з Європи, які займають 44% з представлених в рейтингу (табл. 1).

Цілі сталого розвитку ООН та Європейський зелений курс сьогодні формують глобальні тенденції, які в свою чергу впли-

⁷ The European Green Deal Investment Plan and Just Transition Mechanism. (2020) URL: https://ec.europa.eu/info/publications/200114-european-green-deal-investment-plan_en.

⁸ Launching the Just Transition Mechanism - for a green transition based on solidarity and fairness. (2020). URL: https://ec.europa.eu/info/news/launching-just-transition-mechanism-green-transition-based-solidarity-and-fairness2020-jan-15_en.

вають на зміну бізнес-моделей і бізнес-стратегій багатьох компаній, зокрема:

— посилення цінності ефективного використання ресурсів, що сприяє підвищенню екологічної і соціальної відповідальності бізнесу, зменшенню локальних і глобальних репутаційних ризиків;

— зміна пріоритетів глобальних, державних та приватних інвестицій в напрямку інноваційних рішень, що сприятимуть трансформаційним змінам для досягнення цілей сталого розвитку;

— формування прозорих бізнес-моделей, фінансових систем, правових ринків, інституцій з якісним управлінням, що забезпечують суспільну та ринкову стабільність на локальному і глобальному рівнях;

— посилення партнерських відносин між учасниками глобальних процесів з метою реагування на найбільш нагальні суспільні виклики для досягнення ЦСР.

Таблиця 1

ТОП-100 НАЙБІЛЬШ СТІЙКИХ КОМПАНІЙ СВІТУ В 2023 РОЦІ⁹

Рейтинг	Назва компанії	Країна розташування	Вуглецева продуктивність, дол. США	% сталого доходу	% сталих інвестицій
1	Schnitzer Steel Industries Inc	США	15928	100	100
2	Vestas Wind Systems A/S	Данія	222113	100	100
3	Brambles Ltd	Австралія	156386	100	100
4	Brookfield Renewable Partners LP	Бермудські острови	21806	99	100
5	Autodesk Inc	США	456489	93	43
6	Evoqua Water Technologies Corp	США	25868	100	100
7*	Stantec Inc	Канада	95950	53	94
7*	Schneider Electric SE	Франція	142877	71	68
8	Siemens Gamesa Renewable Energy SA	Іспанія	514578	100	100

⁹ 100 Most Sustainable Companies (2023). URL: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2023-global-100-rankings/2023-global-100-most-sustainable-companies/#more-story>.

Продовження табл. 1

Рейтинг	Назва компанії	Країна розташування	Вуглецева продуктивність, дол. США	% сталого доходу	% сталих інвестицій
9	Taiwan High Speed Rail Corp	Тайвань	7051	100	100
10	Dassault Systèmes SE	Франція	498736	68	40
12	Xinyi Solar Holdings Ltd	Китай	843	100	100
13	Ørsted A/S	Данія	5301	66	99
14	Sims Ltd	Австралія	45238	100	100
15	Banco do Brasil SA	Бразилія	623504	24	–
16	Rockwool A/S	Данія	2350	85	70
17	Johnson Controls International PLC	Ірландія	35632	54	61
18	Chr Hansen Holding A/S	Данія	43041	20	97
19	Kone Oyj	Фінляндія	734717	67	7
20	Cascades Inc	Канада	4198	92	80
21	Atlantica Sustainable Infrastructure PLC	Великобританія	596	84	91
22	McCormick & Company Inc	США	65393	49	7
23	Novozymes A/S	Данія	8853	53	11
24	Iberdrola SA	Іспанія	3712	72	85
25	BT Group PLC	Великобританія	41583	57	38
26	Alphabet Inc	США	38910	89	6
27	Vitasoy International Holdings Ltd	Китай	8863	91	100
28	City Developments Ltd	Сінгапур	19968	73	76
29	Neste Oyj	Фінляндія	9381	39	71
30	Ecolab Inc	США	30832	71	53
31	Kering SA	Франція	978971	39	25
32	Beijing Enterprises Water Group Ltd	Китай	4526	74	100

Продовження табл. 1

Рейтинг	Назва компанії	Країна розташування	Вуглецева продуктивність, дол. США	% сталого доходу	% сталих інвестицій
33	ASM International NV	Нідерланди	98187	98	63
34	StarHub Ltd	Сінгапур	41945	47	0
35	SunPower Corp	США	–	100	100
36	Xerox Holdings Corp	США	51747	75	3
37	Telus Corp	Канада	54239	6	12
38	Unilever PLC	Великобританія	107250	30%	6
39	HP Inc	США	398038	61	29
40	VMware Inc	США	184723	75	0
41	SAP SE	Німеччина	194558	25	0
42	BCE Inc	Канада	68365	48	96
43	Coloplast A/S	Данія	55646	46	3
44	Koninklijke KPN NV	Нідерланди	38857	55	100
45	Cogeco Communications Inc	Канада	95151	47	39
46	First Solar Inc	США	5218	100	100
47	Puma SE	Німеччина	270328	29	0
48	Cisco Systems Inc	США	82189	58	0
49	Atea ASA	Норвегія	652546	67	3
50	Konica Minolta Inc	Японія	28739	52	1
51	Giant Manufacturing Co Ltd	Тайвань		100	100
52	Essity AB	Швеція	5115	48	39
53	Eisai Co Ltd	Японія	103312	33	24
54	ERG SpA	Італія	1941	64	96
55	Sprouts Farmers Market Inc	США	–	28	14
56	CapitalLand Investment Ltd	Сінгапур	10348	38	41
57	Sino Land Co Ltd	Китай	13753	49	1

Продовження табл. 1

Рейтинг	Назва компанії	Країна розташування	Вуглецева продуктивність, дол. США	% сталого доходу	% сталих інвестицій
58	Severn Trent PLC	Великобританія	5357	39	72
59	Intesa Sanpaolo SpA	Італія	375162	12	–
60	Gildan Activewear Inc	Канада	7843	39	1
61	Sanofi SA	Франція	86211	20	13
62	Swatch Group AG	Швейцарія	66638	50	49
63	Samsung SDI Co Ltd	Південна Корея	10422	81	57
64	Yadea Group Holdings Ltd	Китай	282774	100	100
65	Telefonaktiebolaget LM Ericsson	Швеція	151002	34	100
66	Adidas AG	Німеччина	257999	35	0
67	Hewlett Packard Enterprise Co	США	170695	50	20
68	KB Financial Group Inc	Корея	13,305	5	–
69	Maxeon Solar Technologies Ltd	Сінгапур	5227	100	100
70	Orkla ASA	Норвегія	42247	22	0
71	BNP Paribas SA	Франція	267081	21	–
72	Svenska Handelsbanken AB	Швеція	1448025	2	–
73	Apple Inc	США	6309148	71	0
74	Kesko Oyj	Фінляндія	174412	3	11
75	Quadient SA	Франція	156273	23	0
76	Investec Ltd	Південна Африка	125606	5	–
77	Sun Life Financial Inc	Канада	622072	4	–
78	Teck Resources Ltd	Канада	3689	7	23

Закінчення табл. 1

Рейтинг	Назва компанії	Країна розташування	Вуглецева продуктивність, дол. США	% сталого доходу	% сталих інвестицій
79	NIO Inc	Китай	160817	96	100
80	Ricoh Co Ltd	Японія	70664	21	42
81	Henkel AG & Co KGaA	Німеччина	61,01	20	1
82	Storebrand ASA	Норвегія	89785901	5	–
83	Gilead Sciences Inc	США	–	44	0
84	Sekisui Chemical Co Ltd	Японія	16577	10	41
85	Commerzbank AG	Німеччина	353063	6	–
86	Tesla Inc	США	91536	100	100
87	Beazley PLC	Великобританія	3601492	14	–
88	Bank of Montreal	Канада	224613	4	–
89	Açelik AS	Туреччина	226657	5	3
90	Canadian Tire Corporation Ltd	Канада	169655	2	1
91	National Australia Bank Ltd	Австралія	130528	5	–
92	IGM Financial Inc	Канада	68785497	7	–
93	Pfizer Inc	США	6,800	17	0
94	Nordea Bank Abp	Фінляндія	3537626	3	–
95	Merck KGaA	Німеччина	–	32	20
96	Société Générale SA	Франція	276944	3	-
97	AstraZeneca PLC	Великобританія	140130	8	0
98	Koninklijke Philips NV	Нідерланди	122236	16	0
99	Danaher Corp	США	79075	16	0
100	Novavax Inc	США	–	12	87

Глобальне лідерство у впровадженні цілей сталого розвитку належить великим міжнародним компаніям. Згідно з базою даних Глобальної Ініціативи із звітування (GRI)¹⁰ звітність про сталий розвиток складають та поширюють лише 10-15% малих та середніх компаній¹¹. Дослідження показують, що малий і середній бізнес має обмежені фінансові та людські ресурси, щоб інтегрувати цілі сталого розвитку до своїх стратегій. Часто бізнес не впроваджує нові сталі технології, бо вважає, що такі технології є занадто складними та коштують дорого, або не має знань про фінансову цінність від їх використання. Власники малих і середніх підприємств не завжди розуміють, як вони можуть використовувати сталі практики як для власного зростання, так і для адаптації до глобальних трендів цифровізації, та розвитку штучного інтелекту. Однак, в деяких країнах та у певних секторах економіки саме малий і середній бізнес лідирує у впровадженні сталих практик. Зокрема, у Великій Британії та Фінляндії малий і середній бізнес представляє понад 90% та 70% ринку чистих технологій відповідно.

В процесі переходу бізнесу на модель сталого розвитку виділяють наступні ключові етапи¹²:

- усвідомлення цілей сталого розвитку;
- визначення власних пріоритетів ЦСР, що дозволить збільшити бізнес-можливості компанії та зменшити її операційні, репутаційні та регуляторні ризики;
- встановлення цілей сталого розвитку компанії;
- інтегрування принципів сталості до основних цілей бізнесу та в операційну діяльність, шляхом виконання завдань сталого розвитку в усіх сферах функціонування компанії;
- звітування та поширення інформації про ефективні рішення, які впроваджують ЦСР в бізнес-моделі компанії.

Як показує практика, компанії переважно зосереджуються на тих сферах бізнесу або цілях, де вони мають найбільший потенційний вплив, попередньо пересвідчившись, що їх поточна діяльність не чинить негативного впливу на результати сталого розвитку та не перешкоджає спроможності інших компаній, організацій, уряду у досягненні ними ЦСР. Визначення пріоритетності

¹⁰ Глобальна Ініціатива із звітування (GRI). URL: <https://www.globalreporting.org/>.

¹¹ The importance of SMEs role in achieving sustainable development. Sustainability Knowledge Group. (2019). URL: <https://sustainabilityknowledgegroup.com/the-importance-of-smes-role-in-sustainability>.

¹² 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

цілей сталого розвитку за моделлю McKinsey¹³ залежить від того, на якій стадії розвитку бізнесу компанія перебуває та з якими стратегічними завданнями вона стикається: зростання бізнесу, збільшення рентабельності діяльності, мінімізація ризиків компанії чи покращення організаційної ефективності.

Важливим шляхом досягнення стійкості в локальному та глобальному масштабах є побудова нових бізнес-моделей, узгоджених із суспільними цілями. Досягнення цілей сталого розвитку неможливе без використання сталих бізнес-моделей. Формування сталої бізнес-моделі потребує визначення:

— сталої ціннісної пропозиції для споживачів та всіх зацікавлених сторін;

— шляху, яким створюється та постачається стала ціннісна пропозиція;

— способу як бізнес примножує економічну цінність сталої пропозиції, зберігаючи та відновлюючи при цьому природний, соціальний та економічний капітал поза межами бізнесу.

Перехід компанії на сталу бізнес-модель передбачає розробку нової ціннісної пропозиції через відповідні продукти та послуги, зміну ланцюгів вартості та перегляд джерел доходів, а не лише оптимізацію поточних операцій, наприклад, зменшення енергоємності виробленої одиниці.

На відміну від традиційних моделей бізнесу, які базуються на концепції лінійної економіки, бізнес-моделі для сталого розвитку мають інші конкурентні переваги:

1. Сталі бізнес-моделі будуються на розширеному розумінні цінності, що включає три виміри сталості: економічний (внесок у розвиток країни, підтримка малого і середнього бізнесу), соціальний (інклюзія), екологічний (безпечність товару для довкілля).

2. Сталі бізнес-моделі формують довгострокові відносини взаємопов'язаних учасників ринку, створюючи цінність для всіх зацікавлених сторін, а не лише для власників бізнесу.

3. Сталі бізнес-моделі працюють на стратегічну перспективу, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні взаємозв'язки та формують нове стале середовище.

До вагомих конкурентних переваг, що характеризують сталий бізнес, можна також віднести:

¹³ McKinsey's SDG Guide for Business Leaders. (2019). URL: <https://v1.dk/wp-content/uploads/2019/06/20190612-SDG-Guide-full-version.pdf>.

— збільшення продуктивності бізнесу за рахунок зменшення витрат ресурсів, виробничої сировини, енергії, кількості відходів та сміття;

— підвищення спроможності бізнесу дотримуватися встановлених вимог щодо захисту навколишнього середовища, енергоефективності тощо;

— збільшення інвестиційної привабливості для приватних та державних інвесторів за рахунок задоволення потреб та реалізація очікувань усіх зацікавлених сторін;

— формування позитивного іміджу компанії, її брендів серед споживачів, які віддають перевагу продукції, що виробляється дружніми до навколишнього середовища компаніями, які співпрацюють та підтримують свої громади.

Основними критеріями сталості бізнес-моделі є критерії:

— соціальності (забезпечення створення фінансової та нефінансової цінності через позитивний вплив на людей);

— заощадливості (оптимізація використання всіх видів ресурсів та форм капіталу);

— інтегрованості (керування створенням фінансової та нефінансової цінності в економічних, соціальних та екологічних системах);

— циклічності (повторне використання, ремонт, відновлення та переробка існуючих матеріалів і продуктів).

Серед бізнес-моделей, які використовуються компаніям, щоб переорієнтуватись на сталий бізнес, найбільшого розповсюдження на практиці набули моделі, які базуються на засадах циркулярної економіки, економіки спільного споживання, ощадливого виробництва та соціального підприємництва.

*Циркулярна або кругова економіка*¹⁴ (англ. *Circular economy*) – це модель економіки, що заснована на реалізації замкнутих циклів в процесах виробництва та споживання товарів і послуг, яка включає повторне використання, ремонт, відновлення та переробку існуючих матеріалів і продуктів. Циркулярна економіка передбачає відповідальне споживання ресурсів та безвідходне виробництво, коли залишки не утилізуються, а повторно залучаються до виробництва інших товарів. Ця модель економіки ґрунтується на повторному використанні чи вторинній переробці практично будь-якого товару для якомога довшої активної участі технічних та біологічних матеріалів в економічній діяльності, забезпечуючи збереження природних ресурсів.

¹⁴ European Parliamentary Research Service. Circular economy. URL: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public/index.html>

Циркулярна модель економіки зорієнтована на запобігання утворенню кінцевих відходів завдяки максимальному використанню як самих товарів, так і побічних продуктів та відходів їх виробництва як цінного ресурсу. Це дає змогу не лише мінімізувати забруднення довкілля, а й різко зменшити потребу в новому видобутку мінеральної та біологічної сировини.

Модель циркулярної економіки базується на наступних базових принципах:

— продовження терміну служби продукту шляхом його ремонту та додаткового обслуговування з метою сповільнення переходу продукту в статус відходу (*Repair*);

— оновлення продукту відповідно до сучасних вимог клієнтів за умови пріоритетності первинних складових продукту та заміни лише необхідних елементів, які не мають альтернативних властивостей (*Refurbish*);

— виробництво нового продукту з елементів старого продукту (*Remanufacture*);

— використання продукту для інших цілей (*Repurpose*);

— переробка та вторинне використання матеріалів (*Recycle*);

— виробництво енергії з матеріалів (*Recover*).

В умовах циркулярної економіки компанії можуть використовувати наступні підходи до побудови сталих бізнес-моделей:

— «дизайн без відходів» – проектування продукції враховує можливість ремонту, відновлення та повторного використання після закінчення терміну служби продукту;

— «сегментація потоків» – розмежування між витратними матеріалами і компонентами тривалого користування продукції з метою повторного використання або безпечного повернення в біосферу;

— «чиста енергія» – використання енергії з відновлювальних джерел для підвищення стійкості системи циклів та зниження залежності від зміни вартості ресурсів;

— «користування замість споживання» – пропозиція спільного використання, оренди або прокату товарів.

Вирішення глобальної проблеми наближення до нульового рівня відходів в Європейському Союзі передбачено новим планом дій щодо економіки замкнутого циклу (СЕАР¹⁵). Цей план передбачає сприяння процесам циклічної економіки, заохочує сталі

¹⁵ 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

споживання та спрямований на запобігання утворенню відходів і збереження використаних ресурсів в економіці ЄС якомога довше.

*Економіка спільного використання*¹⁶ (англ. *Sharing economy*), також відома як економіка співпраці або спільного споживання¹⁷ – це модель економіки, що базується на спільному використанні людських і фізичних ресурсів для створення, виробництва, розподілу, торгівлі та споживання товарів і послуг. Вона передбачає зменшення негативного впливу на навколишнє середовище процесів масового виробництва і споживання товарів, забезпечуючи сталий розвиток бізнесу.

Модель спільного споживання¹⁸ передбачає спільне використання споживачами товарів чи послуг, коли вони цього потребують, що в результаті підвищується ефективність використання матеріальних і людських ресурсів, зменшуючи водночас забруднення навколишнього середовища. У цій бізнес-моделі¹⁹ споживачі платять за право тимчасового використання або доступу до ресурсу, який належить іншим споживачами, тоді як компанії як посередники зводять тих та інших разом на одній цифровій платформі.

Економіка спільного використання використовує переваги сучасних цифрових технологій, використовуючи інтернет-платформи, інформаційні і комунікаційні технології, залучаючи спільноти користувачів для оренди, спільного використання, обміну, бартеру, торгівлі або продажу доступу до продуктів чи послуг. Саме зручність цифрових платформ стимулює зростання спільного споживання за рахунок зручності доступу, швидкості, пропозиції нових товарів та послуг.

Кількість компаній, які надають послуги у сфері економіки спільного використання постійно збільшується та диверсифікується, поширюючи шерінгову бізнес-модель серед все більшої кількості сфер економіки, серед яких: транспорт (Uber, Lyft, Blablacar), проживання (Airbnb, Kozaza, Couchsurfing), послуги по дому (TaskRabbit, Care.com), доставка (Postmates, Instacart), розд-

¹⁶ Botsman R., Rogers R. (2010) *What's Mine is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*. London: HarperCollins UK. 304 p.

¹⁷ European Parliamentary Research Service. *Circular economy*. URL: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public/index.html>

¹⁸ *Sharing or paring? Growth of the sharing economy*. PwC. URL: <https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf>

¹⁹ *Our shared digital future. Building an inclusive, trustworthy and sustainable digital society*. Report 2018. World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Our_Shared_Digital_Future_Report_2018.pdf

рібна торгівля (eBay, Etsy, Taobao), споживчі кредити (LendingClub, Prosper), обмін валют (TransferWise, CurrencyFair), фінансування проєктів (Kickstarter), програмування (oDesk, Freelancer).

*Ощадливе виробництво*²⁰ (англ. *Lean production*) як управлінський підхід, який заснований на неухильному прагненні бізнесу до усунення всіх видів втрат, передбачає максимальну орієнтацію компаній на споживача та залучення у процес оптимізації бізнес-процесів кожного співробітника. Центром уваги ощадливого виробництва є цінність продукту для споживача, а елементи бізнес-процесів та рішення, які не додають цінності для споживача розглядаються як втрати.

Головними цілями використання компаніями філософії та інструментів ощадливого виробництва є: мінімізація втрат, максимізація цінності, гнучкість і швидкість реагування, стійкість функціонування і розвитку бізнесу²¹. Методологія ощадливого виробництва дозволяє уникати перевиробництва товарів, допомагає компаніям досягати цілей сталого розвитку за рахунок досягнення високої цінності продуктів при мінімальних витратах на їх створення, стимулює компаній до нового способу мислення і дій, які допомагають ставати інноваційними та сталими в своєму розвитку.

*Соціальне підприємництво*²² – це бізнес-модель, що фокусується на досягненні соціального та(або) екологічного ефекту від своєї діяльності шляхом синергії підприємницької, соціальної та екологічної складових цієї моделі. Якщо традиційні моделі бізнесу орієнтуються в першу чергу на його прибутковість, то бізнес-моделі соціального підприємництва орієнтуються на вирішення певних суспільних проблем паралельно з генеруванням прибутку. Для соціального підприємництва головним орієнтиром є його соціальний ефект, а прибуток розглядається як засіб для подальшого розвитку та досягнення соціальних цілей.

Соціальні підприємства можуть задовольнити потреби людей та суспільства, які або ігноруються звичайним бізнесом через низьку прибутковість діяльності для їх забезпечення, або не фінансуються державами через обмеженість їх ресурсів або можливос-

²⁰ Вомак Дж., Джонс Д., Рус Д. Машина, що змінила світ: історія лін-виробництва - тасмної зброї Тойоти в автомобільних війнах. Київ: Пабулум, Lean Institute Ukraine, 2017. 388 с.

²¹ Омеляненко Т. В., Щербина О. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід. Київ: КНЕУ, 2009. 157 с.

²² Social enterprises and their ecosystems in Europe. URL: <https://europa.eu/!Qq64ny>

тей. Можна виділити кілька найпоширеніших на сьогодні бізнес-моделей діяльності соціальних підприємств²³, а саме: працевлаштування вразливих категорій громадян; генерування прибутку, який спрямовується на досягнення соціальної/екологічної цілі; виробництво товарів/надання послуг важливого соціального/екологічного призначення; розвиток депресивних територій; змішана (комплексна) бізнес-модель.

Дослідження щодо особливостей соціального підприємництва, які були проведені в різних країнах світу, показали, що ключовими економічними та соціальними критеріями соціальних підприємств є наступні²⁴:

- на відміну від звичайних неприбуткових організацій, соціальні підприємства безпосередньо залучені до виробництва та/чи продажів товарів та послуг;

- соціальні підприємства добровільно створюються та керуються групами громадян на добровільних засадах;

- фінансова життєздатність соціальних підприємств залежить від зусиль їхніх членів, тобто існують досить значні економічні ризики у разі неспроможності забезпечення стабільного фінансування;

- діяльність соціальних підприємств потребує мінімальної кількості оплачуваних працівників, до роботи часто залучаються волонтери;

- соціальні підприємства створюються за ініціативою громадян, які належать до певної групи та/або мають спільні цінності чи потреби;

- право прийняття рішень в соціальних підприємствах поділене між його учасниками за принципом один учасник – один голос і не залежить від обсягів вкладеного капіталу;

- соціальні підприємства за своєю природою є підприємствами участі на представницькому та управлінському рівнях, що підсилює демократію на місцевому рівні завдяки економічній активності;

- соціальні підприємства включають організації, в яких заборонений розподіл прибутку між його засновниками та учасниками;

²³ Кокоть В., Регелок С., Бочарнікова А. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга. Київ. 2020. 98 с. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/rozvytok-sotsial-noho-pidpriemnytstva-v-ukraini-bila-knyha/

²⁴ The Social Enterprise Sector: A Conceptual Framework. ОЕСР. URL: <http://www.oecd.org/employment/leed/37753595.pdf>

— соціальні підприємства мають чітку мету принести користь громаді чи окремій групі громадян, що прямо чи опосередковано сприяє соціальній відповідальності на місцевому рівні.

Частка соціальних підприємств, які пропонують інноваційні рішення проблем бідності, соціального відчуження, безробіття та заповнюють прогалини в наданні соціальних послуг, стабільно зростає в економіці. Лідерами з розвитку соціального підприємництва є такі країни як Велика Британія, США, Італія, Словенія, країни Скандинавії, Південна Корея, Малайзія, Індія, Бангладеш²⁵.

Формування описаних вище сталих бізнес-моделей передбачає широкий розвиток стратегічного партнерства, оскільки окремому бізнесу чи окремій компанії досягнути самостійно цілей сталого розвитку надзвичайно складно. Саме завдяки партнерству з різними зацікавленими особами та організаціями бізнес може досягнути ефекту синергії та масштабності.

З метою досягнення спільних цілей та подолання спільних викликів компанії все більше схильні долучатись до партнерства протягом ланцюга формування цінності, в межах свого сектору або з урядами та неурядовими організаціями.

Результати проведених опитувань²⁶ показують, що більшість керівників, управлінців і лідерів вважають, що ефективна робота з побудови сталого розвитку неможлива в ізоляції. Визнання цінності партнерства є невід'ємною складовою загальної системи цілей сталого розвитку.

В широкому розумінні, партнерство²⁷ – це взаємодія двох або більше економічних суб'єктів, що ґрунтується на довірі та передбачає створення спільної цінності (продукту або послуги) з розподілом результатів між партнерами. Глобальність та відкритість сучасної економічної системи обумовлює неможливість досягнення цілей сталого розвитку виключно власними силами бізнесу за рахунок власних ресурсів компаній.

Цілі сталого розвитку ООН визначають партнерство за чотирма напрямками²⁸, які між собою пов'язані, а саме, партнерство у

²⁵ Social enterprises and their ecosystems in Europe. URL: <https://europa.eu/!Qq64ny>

²⁶ Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016-2020 рр. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>

²⁷ Гребешкова О.М., Махова Г.В. Стратегічні партнерства підприємств: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2012. 403 с.

²⁸ Цілі сталого розвитку Україна. Добровільний національний огляд (2019). URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a0fc2a99-ada3-4a6d-b65b-cb542c3d5b77&title=DobrovolilniiNatsionalniiOgliadSchodoTsileiStalogoRozvritkuVUKraini>

фінансовій, технологічній, торгівельній сферах та сприянні системному підходу діяльності урядів в інтересах сталого розвитку за участю багатьох зацікавлених сторін, зокрема між державним і приватним секторами та між організаціями громадського суспільства.

Загалом, компанії можуть використовувати, щонайменше, три типи партнерства:

— партнерство під час випуску продукту на ринок, у рамках якого компанії, задіяні в різних етапах розробки продукту, об'єднують навички, технології та ресурси, які доповнюють одне одного, і тим самим привносять нові рішення на ринок;

— секторні ініціативи, які об'єднують декількох лідерів промисловості задля підвищення стандартів і покращення практик у всій галузі й подолання загальних проблем;

— партнерство широких кіл зацікавлених сторін, коли уряд, приватний сектор і організації громадянського суспільства об'єднують зусилля для вирішення складних завдань.

Цілі сталого розвитку можуть допомогти об'єднати партнерів навколо загального набору цілей і пріоритетів. Побудова ефективного партнерства задля сталого розвитку вимагає високого ступеню зацікавленості і відповідальності з боку зацікавлених осіб. Партнери повинні прагнути встановити спільні цілі, використовувати свої відповідні ключові навички, розробити чіткі структури управління, створити спільну систему моніторингу, зосередити увагу на результатах, прогнозувати майбутні потреби в ресурсах, а також розробити систему управління знаннями.

Партнерства стають необхідним чинником сталого розвитку компаній як на локальних так і на глобальних ринках. Зокрема, членами мережі «Партнерство заради сталого розвитку» Глобального договору ООН в Україні, метою якої є просування Цілей сталого розвитку та сприяння партнерству між бізнесом, бізнес-асоціаціями, урядами, громадянським суспільством й академічними установами, є вже понад сто провідних компаній України²⁹ (табл. 2).

Публічні звіти сталого розвитку таких компаній як Agricom Group, ПУМБ, «Львівобленерго», ViDi Group, KPMG, Carlsberg Ukraine, Метінвест, ЕУ Ukraine, Астарта, Андреал, Фармак, FILM.UA Group, ЮФ Aequo, Пласке, Оболюнь, Lifecell, ДТЕК, SAP Ukraine, Synergy Development Consulting, Агротехсоюз, Автокат, Nexia DK, OSF Global Ukraine LLC, Галнафтогаз, Група компаній «Фокстрот», Укрсоцбанк, СКМ, НАК «Нафтогаз України», Nestlé,

²⁹ Глобальний договір ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua/members/>

Енергоатом, АрселорМіттал Кривий Ріг, Кернел, Мотор Січ, Сингента, Миронівський хлібопродукт, Рошен, Ашан Україна Гіпермаркет, Укренерго, Укрзалізниця, Нова пошта, Райффайзен Банк Аваль, Креді Агроль Банк, Укргідроенерго, показують, що український бізнес на відміну від міжнародних компаній менше уваги приділяють розвитку корпоративного партнерства.

Українські компанії більше орієнтовані на співпрацю з неурядовими організаціями, благодійними фондами, навчальними закладами середньої та вищої освіти, ніж на співпрацю з органами влади та іншими приватними компаніями. За висновками аналітиків, це зумовлено тим, що саме неурядові та освітні організації в Україні є ініціаторами багатьох соціальних ініціатив, які згодом підтримує бізнес.

Партнерство українського бізнесу з громадськими та урядовими організаціями базується переважно на засадах концепції спільної цінності, адже успіх компанії та суспільний добробут взаємопов'язані, оскільки бізнесу для успіху потрібні здорові та освічені працівники, а громадам для процвітання — конкурентоспроможні бізнеси, які генерують прибуток, сплачують податки та створюють добробут. Основними способами взаємодії українського бізнесу з громадами на сьогодні є: надання благодійної допомоги, корпоративна соціальна відповідальність, соціальне підприємництво, інвестиції впливу.

Залучення бізнес-структур до розвитку суспільства в Україні відбувається переважно через реалізацію проєктів розвитку громади; застосування сталих бізнес-моделей; створення інклюзивних ланцюгів вартості; застосування та слідування практик відповідального бізнесу; інтеграцію питань збереження довкілля в основну бізнес-діяльність; втілення принципів захисту прав людини в бізнес-процеси; сприяння гендерній рівності; шляхом покращення підзвітності та прозорості власного бізнесу; привносячи сучасні технології до громад (табл. 3).

Важливим інструментом для досягнення бізнесом цілей стало-го розвитку є державно-приватне партнерство. Державно-приватне партнерство (ДПП) – це система взаємодії державних і приватних партнерів, при якій ресурси обох об'єднуються з відповідним розподілом між ними ризиків, відповідальності та винагороди (відшкодування)³⁰.

³⁰ Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Проєктний офіс з розвитку державно-приватного партнерства. URL: <https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html>

**ФІНАНСІСТІ КОНКУРСУ «ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»
МЕРЕЖІ ГЛОБАЛЬНОГО ДОГОВОРУ ООН В УКРАЇНІ В 2020–2023 рр.³¹**

Рік	Сфери сталого розвитку	Компанії-партнери
2023	Планета	ДТЕК ВДЕ, Епіцентр К, НЕК «УКРЕНЕРГО», Anadolu Group (Туреччина), ETG.UA, КРМГ в Україні, Magic Forest «Проект О2» (Хорватія), MODUS X, Nod Makerspace (Румунія), Onka Holding (Туреччина), Октава Капітал, Державне підприємство «ІНФОТЕХ», Профлереробка, DeLaMark.
	Суспільство	Schneider Electric (Франція), Дагагруп, ТЕСНІА Holding, Топсенс, МХП, Saratol Ukraine, ПРАВЕКС БАНК, Vodafone (Туреччина), Uklon, Task Force, SoftServe, Sigma Software (Швеція), Schneider Electric (Франція), Logo Software (Туреччина), Lidl (Болгарія), S — The Sanofi Collective, ERGO Hestia Group „Integralia», ЕУ в Україні, EVERLEGAL, Commu App (Фінляндія), Carlsberg Ukraine, AC Crowe Ukraine, Initiative for Peace and Development (Сакартелло), Netgazeti (Сакартелло), Porsche AG (Німеччина).
	Мир	ЕРАМ Україна, Група компаній «Естет», Асцо, Hogan Lovells (Велика Британія), ELKO Group (Латвія), Veetroot, Intellias, Кернел, Tegeta Holding (Сакартелло), ГО «Докудейз», Група Компаній «ФОКСТРОТ», Метінвест, SPP Development Ukraine, Нова пошта, ПУМБ, Корпорація «Біо-сфера».
	Економічний розвиток	FMC International Switzerland, Київстар, Civic, Crowe Erfolg Ukraine, Apple Consulting, Львівський IT Кластер, Центр «Розвиток КСВ», ЦУМ Київ, UKRSIBBANK BNP Paribas Group.

³¹ Partnership for Sustainability Award. URL: <https://gc.partnership.in.ua/language/uk/home-2/>

Рік	Сфери сталого розвитку	Компанії-партнери
2021	Планета	BASF в Україні, Vodafone Turkey (Туреччина), AE Solar Georgia (Німеччина, Грузія), Алан Рітейл Україна, Перно Рікар Україна, Данон Україна, ЕРАМ Україна, DeLaMark, KAN Development, Юридична компанія "Arginger", Wiser Globe (Туреччина), Pentti Giyim (Туреччина), INA (Хорватія), Magis Forest (Хорватія), PepsiCo Туреччина (Туреччина), Doğan Holding (Туреччина), KONCAR (Хорватія).
2021	Суспільство	Ук्रेїббанк, Освіторія, Techia, Carlsberg Ukraine, МХП, SoftServe Inc., ГО «Смарта», Primmus Inter Pares School, Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі (ІПФС), Etema Law, Юридична фірма Асцо, Інтерлайт, Intellias, Капарол Україна, Beeoot Academy, Метінвест, Hrvatski Telekom (Хорватія), Tegea Motors (Грузія), Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi (Туреччина), Allianz Turkey (Туреччина), YAVUZSENRE TEKSTİL (Туреччина), TSKB (Туреччина).
	Мир	StarLightMedia, Громадська організація "Докулейз", Інфопульс (Україна), Фокстрот.
	Економічний розвиток	ДТЕК (Україна), "Anadolu Efes" (Туреччина), Кернел (Україна), Нова пошта, НЕК «Укренерго», Група «Нафтогаз», Школа кравецької майстерності й дизайну "Tailors School", Apple Consulting, ЕУ в Україні, Zelman, Vodafone Україна, Агропромхолдинг «Астарта-Київ», Edison Tech (Грузія), Adjarabet (Грузія), FINA (Грузія).
2020	Планета	BASF в Україні, Vodafone Turkey (Туреччина), AE Solar Georgia (Німеччина, Грузія), Алан Рітейл Україна, Перно Рікар Україна, Данон Україна, ЕРАМ Україна, DeLaMark, KAN Development, Юридична компанія "Arginger", Wiser Globe (Туреччина), Pentti Giyim (Туреччина), INA (Хорватія), Magis Forest (Хорватія), PepsiCo Туреччина (Туреччина), Doğan Holding (Туреччина), KONCAR (Хорватія).
2020	Суспільство	Ук्रेїббанк, Techia, Carlsberg Ukraine, МХП, SoftServe Inc., Primmus Inter Pares School, Etema Law, Юридична фірма Асцо, Інтерлайт, Intellias, Капарол Україна, Beeoot Academy, Метінвест, Hrvatski Telekom (Хорватія), Tegea Motors (Грузія), Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi (Туреччина), Allianz Turkey (Туреччина), YAVUZSENRE TEKSTİL (Туреччина), TSKB (Туреччина).
	Мир	МЕТРО Кеш енд Кері Україна, Kaufland Hrvatska k.d. (Хорватія), StarLightMedia, Інфопульс (Україна), Фокстрот.
	Економічний розвиток	ДТЕК (Україна), "Anadolu Efes" (Туреччина), Кернел (Україна), Нова пошта, НЕК «Укренерго», Група «Нафтогаз», Apple Consulting, ЕУ в Україні, Zelman, Vodafone Україна, Агропромхолдинг «Астарта-Київ», Edison Tech (Грузія), Adjarabet (Грузія), FINA (Грузія).

СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРИ КОМПАНІЇ ЕАТОН В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ³²

Партнери компанії	Цілі партнерства	Програми партнерства
Компанії – поставальники	Проактивно управляти показниками сталого розвитку компанії на кожному етапі створення кінцевого продукту.	Компанія Eaton співпрацює з поставальниками в різних напрямках сталого розвитку: фінансова стабільність та експлуатаційна продуктивність; відповідальність за охорону довкілля, в тому числі, управління відходами парникових газів за допомогою CDP; соціальна відповідальність, наприклад, управління використанням корисних копалин, що видобуваються в зонах конфліктів; наради щодо ланцюжка поставок.
Місцеві громади	Покращення якості життя співробітників компанії та осіб, що залежать від її діяльності.	На кожному з об'єктів компанії у всіх країнах світу місцеві керівники та співробітники компанії Eaton працюють разом для визначення програм, які будуть підтримувати їхнє підприємство за рахунок благодійності та волонтерства.
Уряди	Розробка та підтримка продуктів, програм та принципів, що приносять користь суспільству.	Компанія Eaton запроваджує для міжнародних та місцевих урядів проекти з управління енергією, що приносять користь довкіллю. Зокрема ці проекти включають: гібридні силові агрегати, що забезпечують більш економічні витрати палива та скорочують кількість викидів від комерційних й урядових транспортних засобів; системи контролю електропостачання для ефективного використання енергії в офісних будівлях; гідравлічні авіаційні системи, що зменшують вагу та економлять паливо; автомобільні нагнітачі для скорочення витрат палива; електричні та гідравлічні продукти для сонячних електростанцій і систем вітрових турбін.

³² Сталій розвиток Eaton. Залучення зацікавлених сторін. URL: <https://www.eaton.com/ua/uk-ua/company/sustainability/stakeholder-engagement.html>

Виконання масштабних інноваційних проєктів сталого розвитку в різних секторах економіки потребує значних інвестиційних ресурсів, джерелом яких може стати приватний бізнес. Водночас приватний бізнес має значний інтерес до державної підтримки, яка дозволить знизити ризики приватних інвестицій, підвищити надійність інвестиційних проєктів сталого розвитку. Тому державно-приватне партнерство є важливим інструментом досягнення Цілей сталого розвитку.

У 2019 році були ухвалені Європейською економічною комісією ООН концепція «Державно-приватне партнерство на користь людей» (англ. People-first PPPs) та Керівні принципи державно-приватне партнерство для досягнення Цілей сталого розвитку. Реалізація моделі «ДПП на користь людей» спрямована на підготовку та реалізацію проєктів ДПП з метою досягнення ЦСР через інвестиції в інфраструктуру, які сприяють створенню цінності та справедливості, розширюють доступу до основних послуг, покращують екологічну стійкість, скорочують викиди CO₂ для переходу до зеленої економіки.

За даними Європейського інвестиційного банку³³ в країнах Європейського Союзу та у Великій Британії в 2021 році було реалізовано близько 40 проєктів державно-приватного партнерства на суму 8 млрд євро. 16 проєктів (40%) на загальну суму в майже 6 млрд євро виконувалися в секторі транспорту. Окрім інфраструктурних проєктів, державно-приватне партнерство є ефективним інструментом у таких напрямках як захист довкілля, освіта, захист здоров'я та енергетика.

Міністерство економіки України є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державно-приватного партнерства. За даними Міністерства економіки в Україні³⁴ станом на 1 січня 2023 року на умовах державно-приватного партнерства укладено 193 договори (табл. 4). Однак фактично реалізується лише 18 договорів, 116 договорів не виконуються, 46 договорів або розірвані, або в них закінчився термін дії, а 13 договорів призупинені у зв'язку з військовими діями.

³³ Review of the European public-private partnership market in 2021. European Investment Bank (2022). URL: https://www.eib.org/attachments/publications/epcc_market_update_2021_en.pdf

³⁴ Міністерство економіки України. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>

Таблиця 4

**КІЛЬКІСТЬ ДОГОВОРІВ ПРО ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО
В УКРАЇНІ У 2015-2022 рр.³⁵**

Області	Роки							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Дніпропетровська	—	—	1	1	1	1	2	2
Донецька	7	7	5	6	6	8	8	8
Житомирська	1	1	1	1	1	1	1	1
Закарпатська	4	4	9	4	4	4	4	4
Запорізька	7	7	7	7	7	11	11	11
Івано-Франківська	1	2	2	2	2	1	1	1
Київська	1	11	13	19	15	13	13	13
Кіровоградська	1	—	1	2	2	2	2	2
Луганська	1	1	1	1	1	5	5	5
Львівська	4	4	4	4	5	8	8	8
Миколаївська	15	15	15	15	15	18	18	18
Одеська	14	14	9	8	9	1	1	1
Полтавська	113	113	114	110	110	110	110	110
Тернопільська	2	2	2	2	2	—	—	—
Харківська	1	1	1	1	1	1	1	1
Херсонська	2	2	2	2	2	2	2	2
Хмельницька	2	1	3	3	3	4	4	4
Чернівецька	—	—	—	—	—	1	1	1
Чернігівська	1	1	1	1	1	1	1	1
Всього	177	186	191	189	187	192	192	192

До основних чинників, які перешкоджають розвитку публічно-приватного партнерства в Україні можна віднести:

— обмежена кількість потенційних учасників зі сторони приватного бізнесу через необхідність здійснення великих обсягів інвестицій;

³⁵ Державна служба статистики України. Моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку. Україна». URL: https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/meta-data/17/17.htm

— відсутність чіткої процедури реалізації проєктів державно-приватного партнерства та узгодження її з законодавчою базою;

— відсутність прозорого механізму операційної діяльності на всіх стадіях реалізації та оцінки ефективності проєктів публічно-приватного партнерства;

— неефективна взаємодія між державними та місцевими органами влади, складність процедури погодження проєктів через Кабінет Міністрів.

Український та міжнародний досвід показує, що готовність та спроможність компаній використовувати можливості партнерства для сталого розвитку часто стикаються з обмеженнями власних ресурсів, обмеженням кваліфікації та браком знань працівників і менеджерів. До ключових ініціатив, які допоможуть українському бізнесу створювати нові партнерства для досягнення цілей сталого розвитку варто віднести³⁶:

— активне просування бізнесом та бізнес-лідерами ідеї та цілей сталого розвитку у ланцюгу створення цінності і серед ключових стейкхолдерів;

— пріоритетне залучення бізнесом до своїх ланцюжків створення цінності компаній, які є соціально відповідальними та здійснюють свою діяльність на принципах сталого розвитку;

— інтеграції цілей сталого розвитку в стратегії компаній через встановлення КРІ з метою вимірювання прогресу в досягненні цілей;

— інтеграція КРІ досягнення цілей сталого розвитку у нефінансову звітність компаній, в тому числі у звіти з управління;

— активне співробітництво великого бізнесу та держави з малим і середнім бізнесом, який має відігравати більш значну роль у досягненні ЦСР;

— встановлення партнерських відносин бізнесу з місцевою владою шляхом використання відкритих і прозорих каналів комунікацій для реалізації спільних програм, що сприятимуть досягненню ЦСР;

— встановлення партнерських відносин бізнесу з національним урядом шляхом використання відкритих і прозорих каналів комунікацій для реалізації спільних програм, що сприятимуть досягненню ЦСР та підсиленню публічних державних інституцій;

³⁶ A New Way of Doing Business: Partnering for Peace and Sustainable Development. International Peace Institute, SDG Fund (2017). URL: https://www.sdgfund.org/sites/default/files/ipi_rpt-new_way_of_doing_business.pdf

— співпраця бізнесу і держави у масштабуванні сталих інвестицій, у тому числі через механізми змішаного інвестування, державно-приватного партнерства, спільної участі та облігацій впливу на розвиток.

Можемо зробити висновок, що соціальні, політичні та екологічні кризи, з якими стикається сучасне суспільство, вимагають від бізнесу перегляду економічних парадигм, які керували його поведінкою протягом останніх десятиліть та переходу на сталі бізнес-моделі, які сприятимуть стійкому розвитку економіки. У зв'язку з прагненням України до інтеграції з Європейським союзом, збільшенням регуляторних вимог та вимог європейських компаній до українських партнерів, посилюється тенденція орієнтації українського бізнесу на сталий розвиток. Цьому сприяє активне оновлення й посилення законодавства ЄС у зв'язку з реалізацією Європейської зеленої угоди, та поступове прийняття подібного законодавства Україною.

Концепція сталого розвитку стимулює бізнес застосовувати свій інноваційний потенціал для вирішення викликів сталого розвитку. Саме через стратегію партнерства локальні та глобальні компанії можуть стати лідерами та надихнути на сталий розвиток широке коло своїх зацікавлених сторін. Побудова ефективного партнерства задля сталого розвитку вимагає високого ступеню зацікавленості і відповідальності з боку всіх стейкхолдерів. Партнери повинні прагнути встановити спільні сталі цілі, використовуючи свої ключові переваги і навички, створюючи спільні системи моніторингу результатів досягнення цілей сталого розвитку та спільні системи управління знаннями.

Партнерство бізнесу з іншими організаціями в досягненні цілей сталого розвитку, особливо в рамках діяльності органів публічної влади та бізнес-асоціацій, що виявлять зацікавленість у такому співробітництві, підсилять можливості компаній в реалізації своїх стратегій сталого розвитку та збільшать їх вплив на досягнення національних індикаторів ЦСР.

Victoria Lishchynska, Ph.D., Associate Professor,
Management Department, Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman, Ukraine, <http://orcid.org/0000-0001-6185-3953>.

Ліщинська Вікторія Валеріївна, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту Київського національного
економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна,
<http://orcid.org/0000-0001-6185-3953>.