

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: «УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ ПОСЛУГ НА
ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО
БІЗНЕСУ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання
галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»
СУСЛОВОЇ СОФІЇ ЄВГЕНІЇВНИ**

**Науковий керівник:
к.е.н., асистент Прилуцька І. А.**

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
доцент Фірсова С. Г.

Київ-2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г. «09»
жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
Сулової Софії Євгеніївни

1. Тема роботи: «управління підприємством сфери послуг на засадах концепції соціально-відповідального бізнесу» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10. 2024 р.

2. Строк завершення роботи: 13.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 02.06.2025

4. Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні аспекти реалізації соціально відповідального бізнесу в управлінні підприємством сфери послуг на прикладі ПрАТ «Київспецтранс».

5. Об'єкт дослідження: процеси управління підприємством на засадах концепції соціально відповідального бізнесу.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування підходів до вдосконалення управління підприємством сфери послуг на засадах концепції соціально відповідального бізнесу на прикладі ПрАТ «Київспецтранс».

Завдання:

- 6.1. Дослідити сутність соціально відповідального бізнесу, його еволюцію та сучасні концептуальні підходи;
- 6.2. Охарактеризувати особливості управління підприємством сфери послуг на засадах соціально відповідального бізнесу;
- 6.3. Проаналізувати діяльність ПрАТ «Київспецтранс» та виявити напрями реалізації соціальної відповідальності в межах його управлінської політики;
- 6.4. Оцінити ефективність управлінських рішень ПрАТ «Київспецтранс» з позицій соціально відповідального бізнесу;
- 6.5. Визначити можливості посилення соціальної відповідальності в управлінні підприємством;
- 6.6. Розробити пропозиції щодо вдосконалення управління підприємством на засадах концепції соціально відповідального бізнесу.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 - лютий 2025	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	виконано

8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	виконано
13.	Завершення написання роботи	13.06.2025	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Соціально відповідальний бізнес: сутність, еволюція підходів та сучасні концепції.....	5
1.2. Особливості управління підприємством сфери послуг на засадах концепції соціально-відповідального бізнесу	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО- ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	30
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київспецтранс» та аналіз його політик	30
2.2. Оцінювання ефективності управління ПрАТ «Київспецтранс»	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО- ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	52
3.1. Напрями посилення соціальної відповідальності на ПрАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС».....	52
3.2. Пропозиції щодо розширення соціально відповідальних практик на ПрАТ «Київспецтранс»	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації ключовим викликом для бізнесу стає не лише забезпечення прибутковості, а й відповідальне управління, що ґрунтується на дотриманні етичних, соціальних і екологічних стандартів. У країнах Європейського Союзу та передових економіках світу концепція соціально відповідального бізнесу набула системного характеру, інтегруючись у стратегічне планування, корпоративну культуру та управлінські рішення. Як асоційований член Європейського Союзу, Україна дедалі активніше адаптує європейські норми та підходи до сталого розвитку, що зумовлює необхідність імплементації принципів соціально відповідального бізнесу в діяльність українських підприємств. У цих умовах функціонування організацій набуває нового стратегічного виміру, а сам процес управління повинен враховувати не лише економічну доцільність, а й соціальні очікування, вимоги екологічної безпеки та репутаційні ризики.

Відповідальне управління передбачає інтеграцію соціально значущих практик у всі сфери функціонування підприємства — від кадрової політики та комунікацій із громадськістю до екологічної безпеки та прозорості в ухваленні рішень. Це особливо актуально для підприємств сфери послуг, що безпосередньо взаємодіють з населенням, забезпечуючи базові потреби та формуючи соціальні стандарти в середовищі свого впливу. У таких умовах саме менеджмент організацій стає провідним чинником реалізації соціально відповідального бізнесу, оскільки від якості управлінських рішень залежить не лише ефективність бізнес-моделі, а й рівень довіри з боку зацікавлених сторін.

У цьому контексті діяльність Приватного акціонерного товариства «Київспецтранс» — провідного підприємства у сфері надання комунальних послуг у місті Києві — є репрезентативним прикладом практичної реалізації принципів соціально відповідального бізнесу в межах сучасного управлінського підходу. Підприємство впроваджує низку ініціатив,

пов'язаних із прозорістю управління, підтримкою екологічних стандартів, участю в муніципальних програмах і соціальною взаємодією з громадою. Аналіз таких практик дозволяє оцінити ефективність організаційної моделі управління з точки зору відповідальності, виявити її сильні та слабкі сторони, а також сформулювати пропозиції щодо її вдосконалення відповідно до міжнародних тенденцій у сфері соціально відповідального бізнесу.

У науковій літературі спостерігається сталий інтерес до дослідження концепції соціально відповідального бізнесу як складової стратегічного менеджменту. Дослідження зарубіжних авторів (С. Steketee, М. Porter, S. Branco, N. Chemane) зосереджені на моделюванні інтегрованих стратегій відповідального управління та оцінці впливу нефінансових показників на стійкість бізнесу. Вітчизняні дослідники (О. Онопрієнко, І. Самохвалова, О. Кисілевська) приділяють увагу адаптації міжнародних стандартів соціальної відповідальності до українських реалій, нормативно-правовому регулюванню та інституційним аспектам. Водночас залишається недостатньо розробленою практична сторона впровадження соціально відповідального бізнесу в рамках організаційного менеджменту на конкретних прикладах підприємств сфери послуг, що й зумовило вибір теми даної роботи.

Об'єкт дослідження - процеси управління підприємством на засадах концепції соціально відповідального бізнесу.

Предмет дослідження - теоретичні засади та практичні аспекти реалізації соціально відповідального бізнесу в управлінні підприємством сфери послуг на прикладі ПрАТ «Київспецтранс».

Метою дослідження є обґрунтування підходів до вдосконалення управління підприємством сфери послуг на засадах концепції соціально відповідального бізнесу на прикладі ПрАТ «Київспецтранс».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було поставлено та вирішено такі завдання:

– дослідити сутність соціально відповідального бізнесу, його еволюцію та сучасні концептуальні підходи;

- охарактеризувати особливості управління підприємством сфери послуг на засадах соціально відповідального бізнесу;
- проаналізувати діяльність ПрАТ «Київспецтранс» та виявити напрями реалізації соціальної відповідальності в межах його управлінської політики;
- оцінити ефективність управлінських рішень ПрАТ «Київспецтранс» з позицій соціально відповідального бізнесу;
- визначити можливості посилення соціальної відповідальності в управлінні підприємством;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління підприємством на засадах концепції соціально відповідального бізнесу.

Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і спеціалізованих підходів. Для досягнення поставленої мети було застосовано системний аналіз, що дозволив розглянути управління підприємством у його взаємозв'язку з внутрішніми й зовнішніми факторами. Метод структурно-функціонального аналізу

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Соціально відповідальний бізнес: сутність, еволюція підходів та сучасні концепції

Соціально відповідальний бізнес у сучасній економіко-соціальній парадигмі функціонує як цілісний організаційний підхід, що передбачає поєднання господарської діяльності підприємства з нормативно-ціннісною системою, у межах якої економічна вигода співвідноситься з етичними практиками, екологічною чутливістю, прозорістю у прийнятті рішень і врахуванням інтересів широкого кола стейкхолдерів. Йдеться не лише про реалізацію зовнішніх соціальних ініціатив, а передусім про трансформацію корпоративної ідентичності, яка передбачає включення соціальних пріоритетів до внутрішньої логіки управлінських процесів. Соціальна відповідальність, таким чином, не є факультативним елементом або інструментом іміджевого впливу, а постає як органічна компонента стратегічного управління, що охоплює усі рівні функціонування підприємства - від політики закупівель і кадрового менеджменту до взаємодії з локальними громадами й екосистемами. У цьому сенсі бізнес втрачає статус ізольованої економічної одиниці та входить у складну мережу взаємопов'язаних акторів, де кожне управлінське рішення резонує з соціальною тканинністю довкілля, в якому компанія діє [11, с. 18].

Етимологія поняття соціально відповідального бізнесу пов'язана з переосмисленням класичної парадигми підприємництва, згідно з якою компанія функціонувала виключно в межах логіки прибутковості. Починаючи з другої половини ХХ століття, з огляду на посилення екологічної деградації, загострення соціальної нерівності та глобальні кризи довіри до великих корпорацій, відбувається зміщення акценту від короткотермінової вигоди до довготермінової стабільності, яка забезпечується завдяки сталому діалогу з суспільством. У цьому контексті соціальна відповідальність трактується не як

результат зовнішнього тиску, а як механізм внутрішньої гармонізації ціннісного поля компанії з етичними очікуваннями суспільства. Ідея полягає в тому, що бізнес, маючи доступ до ресурсів і впливу, несе перед суспільством зобов'язання, які виходять за межі юридичних норм. Це охоплює екологічну відповідальність за викиди, забезпечення гідних умов праці, гендерну рівність, чесність у маркетинговій комунікації, участь у вирішенні проблем громад і підтримку соціально вразливих категорій населення. Такий підхід створює передумови для формування нової етики підприємництва, в основі якої - солідарність, інклюзивність і ціннісна відповідність глобальним викликам [3, с. 3].

Історичний розвиток концепції соціально відповідального бізнесу пройшов кілька послідовних етапів, кожен з яких відображав домінуючі суспільні очікування й трансформації інституційної рамки ведення підприємництва. На початковому етапі соціальна відповідальність асоціювалась з філантропією - добродійною діяльністю, яка здійснювалась поза основними господарськими процесами. Компанії реалізовували одноразові акції, спрямовані на підтримку окремих категорій населення або фінансування соціально значущих ініціатив. Цей підхід мав обмежений характер, оскільки не зачіпав логіки бізнес-моделі та не впливав на структуру прийняття рішень. Філантропія виступала переважно як репутаційний інструмент, відокремлений від економічної стратегії. Наступна стадія розвитку пов'язана з поступовим переходом до більш інтегрованих форм взаємодії бізнесу й суспільства, зокрема через появу концепцій корпоративної громадянськості та сталого розвитку. Тут уже спостерігається тенденція до інституціоналізації соціальних ініціатив усередині компанії, виникають спеціалізовані департаменти, формуються соціальні програми, узгоджені з бізнес-цілями. Зростає роль звітності у форматі нефінансових показників, що охоплюють вплив на довкілля, якість умов праці, етичність ланцюгів постачання. Соціальні ініціативи перестають бути одноразовими і

перетворюються на системну діяльність, що вбудовується в стратегічну модель організації [12, с. 19].

У XXI столітті відбувається еволюція концепції до стану, коли соціальна відповідальність набуває системної ознаки й розглядається як складова стійкої конкурентної переваги. Йдеться про формування так званих інтегрованих моделей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які передбачають взаємопов'язання економічних, соціальних і екологічних цілей у межах загальної стратегії компанії. У такій моделі бізнес не лише реагує на виклики зовнішнього середовища, а й сам формує нові правила гри, ініціюючи інноваційні підходи до взаємодії з партнерами, клієнтами, суспільством. Концепція «shared value» (спільної цінності), запропонована М. Портером і М. Крамером, підкреслює, що економічна вигода й соціальний ефект не є взаємовиключними, а, навпаки, можуть посилювати один одного. У цій логіці діяльність компанії розглядається через призму впливу на екосистему, у якій вона функціонує. Формуються нові моделі управління, зростає цінність нефінансових показників ефективності, запроваджуються стандарти ESG (Environmental, Social, Governance), які поступово стають елементом загальноприйнятих практик [15, с. 7].

У сучасних умовах соціально відповідальний бізнес не обмежується традиційними формами спонсорства чи доброчинності, а трансформується в організаційну практику, що охоплює інституційні, операційні та ментальні рівні. На інституційному рівні компанії впроваджують кодекси етики, формують внутрішні механізми дотримання принципів чесності, екологічної обачності, соціального паритету. Вони ініціюють політики відкритості, прозорості, гендерного балансу, залучення працівників до процесів прийняття рішень, побудови горизонтальних відносин у колективах. На операційному рівні це проявляється у практиках відповідального постачання, мінімізації вуглецевого сліду, впровадженні циркулярних моделей виробництва, переході до екологічно сертифікованої сировини, цифровізації управлінських процесів, що дозволяє уникати надлишкового споживання ресурсів. На ментальному

рівні соціально відповідальний бізнес формує культуру солідарності, взаємоповаги, спільного успіху, де економічна ефективність не розглядається як антагоніст моральності, а як результат синергії між людським капіталом, ресурсною базою та ціннісною орієнтацією організації [9, с. 25].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сталого виду бізнесу

Назва підходу	Основний зміст	Етична орієнтація	Історичний етап	Рівень інтеграції в бізнес-модель	Фокус дії	Ключові характеристики
Філантропічний	Добровільна на благодійна допомога, не пов'язана з основною діяльністю	Альтруїзм, репутаційна підтримка	Початковий - середина XX ст.	Зовнішня, периферійна	Підтримка громад, окремі акції	Одноразовість, нефінансовість, неструктурованість
Корпоративна громадянськість	Визнання бізнесом соціальної ролі у суспільстві	Солідарність, відповідальність	Кінець XX ст. - початок XXI	Часткова інтеграція у політики	Внутрішні програми, корпоративна етика	Соціальні програми, кодекси, HR-інструменти
Сталий розвиток	Збалансування економічних, соціальних і екологічних цілей	Баланс інтересів	Кінець XX - XXI ст.	Інституційна інтеграція	Охорона довкілля, етичне виробництво	Звітність, індекси впливу, ISO/ESG стандарти
Концепція «shared value»	Поєднання вигоди бізнесу і користі для суспільства	Взаємопідсилення	Початок XXI ст.	Стратегічне переплетення	Ринок + соціум як єдина екосистема	Інновації з соціальним ефектом, переосмислення продуктів
Інтегрована КСВ	Корпоративна стратегія, що включає	Ціннісна відповідність	XXI століття	Повна інтеграція	Вся організація - інституції	Прозорість, сталість, кросфункціональні команди

	КСВ як базову вісь				йний рівень	
ESG-підхід	Упорядкована нефінансова звітність за екологічними, соціальними та управлінськими показниками	Формалізований етичний контроль	XXI ст., після 2015 року	Звітність як стратегічний інструмент	Екологія, права людини, управління	Метрики, аудит, стандарти GRI, інтеграція в оцінку інвестпривабливості
Цілісний гуманістичний	Бізнес як частина гуманістичного проекту суспільства	Інклюзивність, гідність, довіра	Актуальний етап	Ментальна, операційна й інституційна єдність	Культура, люди, сталий добробут	Етична економіка, людський капітал, моральна екосистема

Феномен соціальної відповідальності бізнесу в сучасному суспільстві також набуває нових форм під впливом цифрових технологій та змін у моделі комунікації між підприємствами й споживачами. Соціальні мережі, платформи відкритої звітності, громадські рейтинги та блокчейн-технології створюють додаткові інструменти моніторингу й контролю з боку громадськості. У результаті компанії змушені не просто декларувати свої наміри, а підтверджувати їх практичними діями, які легко перевірити. Прозорість і послідовність перетворюються на передумову довіри, яка стає валютою у взаємодії з ринком. Водночас соціальна відповідальність дедалі більше інтегрується у сферу інновацій - компанії шукають способи поєднання прибуткових бізнес-моделей із проектами, що мають трансформаційний ефект для суспільства: підтримка освіти, розвиток локальних екосистем, інклюзивне працевлаштування, підтримка ветеранів, інтеграція людей з інвалідністю. Такі практики не лише підвищують репутаційний капітал, а й відкривають нові

ніші для зростання, формуючи довготривалі партнерства та посилюючи сталість бізнес-моделі в умовах глобальних криз.

У сучасній парадигмі підприємницької діяльності реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності трансформувалася з факультативної ініціативи у повноцінну управлінську доктрину, що детермінує не лише внутрішню організаційну логіку, а й архітектуру зовнішньої взаємодії бізнесу з його мікро- й макросередовищем. У цьому контексті актуалізуються складні багаторівневі моделі, які дозволяють вбудувати соціальні, екологічні й етичні виміри у структуру стратегічного планування та повсякденної операційної діяльності підприємств. Найбільш концептуалізованою моделлю сучасної КСВ є підхід ESG (Environmental, Social, Governance), що охоплює три взаємопов'язані виміри - екологічний, соціальний та управлінський.

Таблиця 1.2

Інтеграція ESG-моделі у стратегію корпоративної соціальної відповідальності

Компонент ESG	Змістове наповнення	Механізми реалізації	Організаційні результати	Зовнішні ефекти
Environmental (Екологічний)	Енергетична ефективність, зменшення викидів, управління відходами	Екологічний комплаєнс, зелені стандарти виробництва	Раціоналізація ресурсного циклу	Доступ до зеленого фінансування
Social (Соціальний)	Гендерний паритет, інклюзивність, права працівників, вплив на громади	Впровадження політик рівності, соціальні ініціативи	Посилення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів	Підвищення довіри з боку локального населення
Governance (Управлінський)	Прозоре управління, внутрішній контроль, боротьба з корупцією	Антикорупційні політики, механізми підзвітності	Посилення корпоративної дисципліни	Зростання інвестиційної привабливості
Інтегрованість	Узгодженість між усіма вимірами ESG,	Внутрішня когерентність,	Зниження конфліктів між структурними підрозділами	Репутаційна стабільність на

	синхронізація стратегій	системне планування		міжнародних ринках
Стандартизація	Орієнтація на міжнародні рейтинги сталості, індекси відповідальності	Аудити ESG, сертифікації, звітування за міжнародними шаблонами	Підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні	Вихід на нові ринки, переваги у державно-приватних проєктах
Інституційна мотивація	Тиск з боку регуляторів, очікування інвесторів, вимоги банків	ESG-параметри як частина контрактів, угод і тендерів	Зростання організаційної адаптивності	Легітимація бізнесу у сфері сталого розвитку

У межах цієї рамки компанія не лише зобов'язується дотримуватись екологічного комплаєнсу, впроваджувати політики гендерного паритету чи створювати етичні кодекси, а й забезпечує внутрішню когерентність між цими компонентами, включаючи прозору структуру корпоративного управління, механізми підзвітності, процедури внутрішнього контролю та антикорупційні практики. ESG підхід стає обов'язковим параметром для інвесторів, регуляторів, банківських установ і рейтингів корпоративної сталості. Компанії, які інтегрують ці стандарти, отримують переваги у доступі до зеленого фінансування, покращення умов кредитування, залучення міжнародних партнерів, а також підвищують рівень довіри з боку клієнтів, працівників і локальних громад [7, с. 23].

Паралельно з ESG-рамкою у теоретичній і практичній площині широко застосовується концепція триплікатного підходу (Triple Bottom Line), запропонована Джоном Елкінгтоном. У межах цієї моделі успішність бізнесу вимірюється не лише традиційними економічними показниками, такими як прибутковість чи рентабельність, а й двома додатковими координатами - соціальним добробутом і екологічною стійкістю. Таке триєдине трактування результативності дозволяє переглянути функціонування компанії не як лінійного процесу генерування прибутку, а як комплексної взаємодії між фінансовими інтересами, соціальною справедливістю й природоохоронною

відповідальністю. У цій логіці стратегічне мислення менеджменту трансформується: компанія перестає орієнтуватися виключно на фінансову звітність і починає включати в аналітичні моделі нефінансові КРІ, які не є формальними прикрасами, а справжніми індикаторами ефективності. Соціальні інвестиції, рівень інклюзії, енергоефективність, вуглецевий слід, екологічна модернізація виробництва - все це стає інтегрованою частиною планових документів, бюджетних рішень і стратегій сталого розвитку [13, с. 5].

Ще одним механізмом верифікації сталості підприємств є індекси корпоративної відповідальності, серед яких Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FTSE4Good Index, Sustainalytics, MSCI ESG Ratings. Вони не лише систематизують дані про ефективність впровадження КСВ, а й формують репутаційні рейтинги, які безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість компаній. Індекс сталості не є умовним числовим параметром, а виконує функцію публічного контекстуалізатора практик, що застосовуються компанією, відкриваючи їй шлях до міжнародних ринків, партнерських мереж, фінансових платформ. Унаслідок цього компанії починають впроваджувати політики подвійної звітності: фінансової та нефінансової. Така звітність базується на стандартах GRI (Global Reporting Initiative) або SASB (Sustainability Accounting Standards Board) і містить детальну інформацію про екологічну безпеку виробництва, соціальні програми, волонтерські ініціативи, структуру корпоративного управління, дотримання прав людини, відповідальні закупівлі тощо. Прозорість у подачі цієї інформації стає індикатором добросовісності компанії й формує додаткову довіру з боку інституційних інвесторів, які дедалі частіше віддають перевагу саме тим бізнесам, що реалізують принципи сталого розвитку не декларативно, а структурно.

Сучасна корпоративна стратегія неминуче входить у взаємодію з репутаційним капіталом - нематеріальним активом, який відображає рівень довіри до компанії серед усіх категорій її зовнішніх і внутрішніх

стейкхолдерів. Соціальна відповідальність не лише посилює довіру, а й моделює нові формати комунікації, де компанія постає не як абстрактний суб'єкт, а як активний учасник соціальних трансформацій, здатний продукувати цінність не лише у грошовому вимірі, а й у категоріях людяності, стабільності, відкритості. Репутаційний капітал не виникає спонтанно, він є результатом системної праці з іміджем, корпоративною культурою, діловою етикою, прозорістю, а також послідовністю у реалізації соціальних зобов'язань. Якщо компанія оголошує про підтримку екологічних проєктів, але одночасно порушує природоохоронне законодавство, рівень довіри до неї стрімко падає. Репутація - це не реклама, а відображення ціннісної автентичності бізнесу, його здатності бути відповідальним перед суспільством навіть у ситуаціях зовнішнього тиску, кризи чи конфлікту інтересів. У цьому сенсі впровадження КСВ виступає не як інструмент управління іміджем, а як джерело довготривалого репутаційного ресурсу, що забезпечує резилієнтність компанії в умовах високої невизначеності [17, с. 76].

1.2. Особливості управління підприємством сфери послуг на засадах концепції соціально-відповідального бізнесу

Соціально відповідальний бізнес базується на інтеграції п'яти основних складових: економічної, соціальної, етичної, управлінської та екологічної відповідальності. Комплексний підхід до соціальної відповідальності підприємств передбачає збалансоване врахування кожної з цих складових у стратегічному менеджменті. Особлива увага серед п'яти складових соціально відповідального бізнесу часто зосереджується на екологічній відповідальності, що зумовлено зростаючим значенням сталого розвитку та необхідністю мінімізації впливу підприємницької діяльності на навколишнє середовище.

В рамках концепції соціально відповідального бізнесу екологічний вимір виступає одним із найбільш матеріалізованих, оскільки екологічна поведінка підприємства піддається кількісному аналізу, має чітко визначені

наслідки для довкілля і безпосередньо впливає на соціальне сприйняття діяльності компанії. Екологічна складова соціально відповідального бізнесу визначається як система практик, політик і інструментів, спрямованих на зменшення техногенного навантаження, оптимізацію використання природних ресурсів, зниження викидів парникових газів, впровадження циркулярних моделей виробництва та участь у процесах екологічної реабілітації [14, с. 66].

В сучасному корпоративному дискурсі поняття «екологічна відповідальність» втрачає репутацію другорядного компоненту і входить до складу базових стратегічних орієнтирів, що формують сталість бізнес-моделі. Екологічна відповідальність інтегрується у загальну систему управління підприємством, що реалізує принципи соціально відповідального бізнесу. Йдеться не лише про дотримання мінімальних стандартів екологічного законодавства, а про формування внутрішніх екоорієнтованих практик, які впливають на корпоративну культуру, технологічний ланцюг, інвестиційну політику та навіть архітектуру офісного простору. Екологічна відповідальність, у цьому розумінні, постає не як реакція на регуляторний тиск, а як проактивна управлінська позиція, в межах якої бізнес ідентифікує себе як один із суб'єктів екосистемної взаємодії, здатний генерувати не лише економічну, а й природоцентричну цінність.

У практичному вимірі екологічна складова КСВ охоплює широкий спектр інструментів, серед яких: енергоефективність виробництва, скорочення споживання води, зниження матеріалоємності продукції, екологічний дизайн упаковки, перехід на відновлювані джерела енергії, впровадження систем «зеленої логістики», дотримання міжнародних стандартів екологічного менеджменту (ISO 14001), участь у природоохоронних ініціативах, сертифікація продукції за критеріями екологічної безпеки.

Інтеграція екологічної відповідальності у систему менеджменту підприємства передбачає залучення всіх функціональних підрозділів — від інженерного та логістичного до маркетингового й адміністративного — до

формування екологічно чутливої поведінки. Така багаторівнева інтеграція дозволяє не лише мінімізувати прямий екологічний вплив, а й створювати культурні наративи сталого споживання, які, транслюючись через бренд, формують нові моделі поведінки у споживачів. Наприклад, упровадження багаторазової тари, знижки за повернення пакування, інформаційні кампанії про вплив мікропластику, участь у глобальних ініціативах на кшталт Earth Hour чи World Cleanup Day - усі ці дії підвищують рівень екологічної свідомості у суспільстві, одночасно закріплюючи репутацію компанії як екосенситивного суб'єкта [8, с. 31].

Одним із важливих напрямів екологічної відповідальності бізнесу є управління екологічними ризиками, що включає нормативно обов'язкові та добровільні ініціативи, спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля. До них належать дотримання національного та міжнародного законодавства щодо управління відходами, а також впровадження систем екологічного менеджменту у виробничих і логістичних процесах. Відповідно до норм Директиви Європейського Союзу 2008/98/ЕС, яка широко імплементується у національних системах, підприємства впроваджують пріоритети сталого управління ресурсами, серед яких — запобігання утворенню відходів, їх повторне використання, рециклінг, відновлення і, в останню чергу, утилізація. Такий підхід відображає пріоритетність запобіжних дій перед реактивними, що узгоджується з принципами сталого розвитку.

Таблиця 1.3

Форми участі бізнесу в управлінні відходами:

Тип участі	Конкретні практики	Регуляторна база / джерело	Очікувані ефекти	Зв'язок зі сталим розвитком
Нормативна	Утилізація небезпечних відходів, контроль електроніки, роздільне сортування	Законодавство України, Директива 2008/98/ЕС	Дотримання стандартів, зменшення екологічних ризиків	Реактивна відповідність, права інтеграція

Нормативна	Впровадження ієрархії: запобігання, повторне використання, рециклінг, відновлення	Директива ЄС про відходи (2008/98/ЄС)	Системна перебудова логістичних процесів	Пріоритет превентивних дій
Нормативна	Встановлення сміттєвих зон в офісах, маркування ємностей	Внутрішні корпоративні політики, локальні інструкції	Формування базової культури сортування	Мінімізація забруднення побутового типу
Добровільна	Апсайклінг матеріалів, виробництво з відходів нового продукту	Ініціативи без обов'язкових норм	Підвищення ціннісного навантаження на утилізовані об'єкти	Інноваційність та залучення креативного ресурсу
Добровільна	Освітні програми з екокультури для працівників	Корпоративна відповідальність, ESG-програми	Підвищення екологічної обізнаності	Формування внутрішньої екологічної ідентичності
Добровільна	Співпраця з соціальними підприємствами з переробки	Партнерські договори, стратегічні Меморандуми	Посилення соціального капіталу	Екосистемна логіка через міжсекторальну взаємодію

Добровільна складова екологічної відповідальності передбачає вихід за межі зобов'язань. Сюди належать проекти з апсайклінгу, співпраця з соціальними підприємствами, що займаються переробкою, впровадження внутрішніх освітніх програм з екокультури серед працівників, фінансування станцій компостування, підтримка стартапів у сфері zero-waste. Такі ініціативи є складовою комплексного підходу до соціальної відповідальності, що поєднує екологічні, соціальні та управлінські практики [5, с. 9].

Нормативно-правове регулювання екологічної відповідальності підприємств в Україні та на міжнародному рівні дедалі більше набуває ознак комплексної політики, спрямованої не лише на покарання порушень, а й на стимулювання екопозитивної поведінки. Цей нормативний комплекс забезпечує основу для інтеграції екологічних, соціальних та управлінських стандартів у загальну систему менеджменту підприємств. Зокрема, вітчизняне законодавство охоплює норми Закону України «Про охорону навколишнього

природного середовища», Закону «Про відходи», «Про оцінку впливу на довкілля», а також положення щодо екологічного оподаткування, екологічної експертизи, дозволів на викиди забруднюючих речовин. Впровадження принципів європейського зеленого курсу передбачає адаптацію стандартів Екологічної, Соціальної та Управлінської відповідальності (ESG) до практики корпоративного звітування та ліцензування. Крім цього, діє система добровільної сертифікації, як-от ISO 14001, EMAS, Ecolabel EU, яка дозволяє підтвердити відповідність підприємства екологічним стандартам без обов'язковості законодавчого припису, але з перспективою отримання преференцій на міжнародному ринку.

Інституційна логіка сучасного бізнес-середовища спрямована на уніфікацію екологічних показників ефективності, які розглядаються не як факультативні звіти, а як частина інтегрованого фінансово-екологічного балансу. Багато компаній переходять до звітування відповідно до стандартів GRI, які передбачають обов'язкове розкриття впливу на водні ресурси, біорізноманіття, атмосферу, використання природної сировини, утворення та управління відходами. Публікація таких даних дозволяє не лише забезпечити прозорість, а й порівняти ефективність різних компаній у контексті екологічної відповідальності, що стимулює внутрішньогалузеву конкуренцію за сталу поведінку [6, с. 26].

Таблиця 1.4

Нормативно-правові механізми екологічної відповідальності підприємств

Напрямок впливу	Конкретна норма або стандарт	Рівень дії	Характер впливу	Форма реалізації
Загальне екологічне право	Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»	Національний	Формування базових зобов'язань	Обов'язкове правове регулювання
Управління відходами	Закон «Про відходи»	Національний	Контроль поводження з відходами	Дозвільна й звітна система

Екологічне планування	Закон «Про оцінку впливу на довкілля»	Національний	Оцінювання проєктів перед реалізацією	Експертно-публічна процедура
Європейський зелений курс	Стандарти ESG (екологічні, соціальні, управлінські)	Міжнародний	Інтеграція сталості у бізнес-моделі	Адаптація до корпоративного звітування
Екологічна сертифікація	ISO 14001, EMAS, Ecolabel EU	Міжнародний/добровільний	Підтвердження екологічної відповідності	Добровільна участь підприємства

Таким чином, сучасне уявлення про соціально відповідальний бізнес у площині екологічної безпеки базується на поєднанні трьох векторів: нормативно-правового, операційно-технологічного та ціннісного. Перший забезпечує дотримання законодавчих вимог і створює інституційну рамку для обов'язкових дій, що є складовою комплексної системи управління соціально відповідальним підприємством. Другий дозволяє компанії впроваджувати конкретні заходи з оптимізації виробничих і логістичних процесів, мінімізуючи техногенне навантаження. Третій формує внутрішню культуру екологічної свідомості, що охоплює не лише менеджмент, а й усіх працівників компанії, включаючи інструменти мотивації, навчання, визнання екозаслуг. У синтезі цих вимірів екологічна відповідальність перетворюється на драйвер інновацій, фактор формування репутаційного капіталу, інструмент зміцнення довіри з боку громадськості та потенційних партнерів. У цьому полягає глибинне переформатування уявлень про функцію бізнесу у XXI столітті, де економічна діяльність уже не розглядається як нейтральна щодо довкілля, а визнається інтегрованою частиною глобального екологічного балансу.

Сучасна логіка функціонування соціально відповідального бізнесу передбачає інтеграцію екологічних зобов'язань у стратегії сталого розвитку підприємств, де екологічна безпека стає структурним елементом корпоративної політики. Цей процес відбувається не ізольовано, а в тісному зв'язку з нормативно-правовою системою, яка задає базові рамки, параметри

відповідальності, санкційні механізми та пріоритети державної екологічної політики. Регуляторна база, яка визначає екологічні вимоги до бізнесу, формується на перетині національного законодавства, міжнародних зобов'язань та стандартів добровільного дотримання. В Україні юридичне підґрунтя екологічної відповідальності визначається передусім Законом «Про охорону навколишнього природного середовища», який встановлює загальні принципи раціонального використання природних ресурсів, права й обов'язки суб'єктів господарювання, механізми екологічної експертизи, моніторингу, контролю та відшкодування шкоди. Окремо варто виокремити Закон «Про оцінку впливу на довкілля», який став інструментом запровадження екологічної превенції при прийнятті інвестиційних рішень. Його механізм передбачає обов'язковість аналізу потенційного впливу на навколишнє середовище при плануванні діяльності, що може спричинити екологічні ризики. У поєднанні з Законом «Про стратегічну екологічну оцінку», який стосується документів державного планування, формується цілісна модель передбачення і запобігання негативним наслідкам ще до початку реалізації проєктів.

Значну частину екологічного регулювання в Україні становлять підзаконні акти, які регламентують екологічні процедури, контроль за викидами, використання природних ресурсів, що забезпечують екологічну безпеку підприємств. Наприклад, Порядок ведення реєстру об'єктів утворення, оброблення та утилізації відходів, Методика розрахунку розміру шкоди, заподіяної навколишньому природному середовищу, правила подання звітності про утворення та поводження з небезпечними відходами. У рамках податкового інструментарію діє екологічний податок, який має стимулювати підприємства до скорочення шкідливих впливів через фінансову відповідальність [10, с. 80].

Також в Україні діють регламенти, пов'язані з використанням енергетичних ресурсів, обов'язковістю енергоаудиту для великих компаній, декарбонізаційними планами, вбудованими у національну кліматичну

політику відповідно до зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС і Паризькою кліматичною угодою. Європейський екологічний пакет, який поступово адаптується до українського законодавства, включає регулювання у сфері поводження з відходами (Waste Framework Directive), електронним та небезпечним сміттям (WEEE Directive), викидів в атмосферу (Industrial Emissions Directive), охорони водних ресурсів (Water Framework Directive), захисту біорізноманіття (Habitat Directive), торгівлі квотами на викиди (EU ETS). Поступова адаптація цих норм і принципів у діяльності підприємств сприяє інтеграції екологічної політики у загальний менеджмент, що базується на принципах сталого розвитку і соціальної відповідальності.



Рис. 1.1 Нормативна рамка для екологічної відповідальності підприємства

На рівні корпоративного управління інтеграція КСВ в екологічному вимірі відбувається через стратегічне впровадження екологічної політики у всі етапи життєвого циклу підприємства - від первинного планування виробництва й логістики до інвестиційної та маркетингової діяльності. У

структурі операційного менеджменту така політика передбачає аудит вхідних ресурсів, оптимізацію енергоспоживання, перехід на безпечні матеріали, переробку побічної продукції, дотримання режимів технологічної експлуатації з урахуванням екологічного комплаєнсу. Компанії все частіше формують департаменти сталого розвитку або призначають екологічних менеджерів, функцією яких є верифікація екостандартів, взаємодія з регуляторними органами, впровадження цифрових інструментів контролю впливу. В інвестиційній площині екологічна відповідальність проявляється у відмові від фінансування проєктів, які містять ознаки природоексплуатаційної поведінки, у підтримці зелених облігацій, участі у фондах, орієнтованих на сталий розвиток. Фінансові установи, зокрема міжнародні банки розвитку, дедалі жорсткіше дотримуються екологічних критеріїв при оцінюванні проєктних заявок, і надання фінансування дедалі частіше залежить від того, наскільки заявник впроваджує системну політику у сфері охорони довкілля.

Серед прикладів операційної реалізації екологічної складової КСВ варто згадати міжнародні корпорації, що впроваджують масштабні програми з декарбонізації, переходу на відновлювані джерела енергії, зменшення вуглецевого сліду своєї продукції. У багатьох компаніях, таких як ІКЕА, Unilever, Nestlé, Microsoft, сформовані корпоративні цілі з вуглецевої нейтральності до 2030–2050 років, ведеться повноцінна звітність за стандартами GHG Protocol, реалізуються програми компенсації викидів через посадку дерев, підтримку природоохоронних територій, модернізацію постачальних ланцюгів [16, с. 3].

Оновлена редакція цілей сталого розвитку дозволяє глибше зрозуміти міждисциплінарну логіку їхнього впровадження. ЦСР - не лише орієнтири, а й динамічна матриця взаємопов'язаних завдань, що об'єднує системні підходи з практикою прийняття рішень на глобальному, національному та локальному рівнях.

ЦСР 1. Подолання бідності - не зводиться лише до підвищення доходів, а охоплює системне забезпечення соціальної безпеки, доступу до базових

послуг, економічного включення маргіналізованих груп і підтримки місцевих громад через соціальні інвестиції. Це мета, яка активує мультидисциплінарні підходи до подолання вразливості - від інструментів мікрофінансування до програм адресної допомоги та економічної децентралізації.

ЦСР 3. Міцне здоров'я і благополуччя - орієнтується не лише на зниження смертності чи покращення медичних послуг, а й на розширення психоемоційного добробуту, превентивної медицини, санітарної просвіти, а також розвиток системи охорони здоров'я як соціального інституту, інтегрованого в простір місцевої життєдіяльності. Тут особливого значення набуває концепція доступності (accessibility) у поєднанні з якістю (quality) та континуїтетом допомоги.

ЦСР 4. Якісна освіта - передбачає не лише академічну успішність, а створення інклюзивного та гнучкого освітнього середовища, здатного адаптуватися до потреб цифрової епохи, розвитку критичного мислення та soft skills. Йдеться про lifelong learning, цифрову трансформацію освітніх інституцій, рівність доступу до навчання незалежно від соціального чи гендерного статусу, а також автономізацію учня в освітньому процесі.

ЦСР 5. Гендерна рівність - фокусується на трансформації не лише законодавчих норм, а й соціокультурних патернів, що відтворюють дискримінаційні практики. Це включає ліквідацію гендерно обумовленого насильства, забезпечення участі жінок у прийнятті рішень, рівний доступ до економічних ресурсів і соціального просування, підтримку лідерства жінок у політиці, науці та технологіях.

ЦСР 6. Чиста вода та належні санітарні умови - формулюється як забезпечення не лише доступу до джерел питної води, а й гарантування її якості, впровадження сучасних систем водоочищення, зменшення антропогенного навантаження на водні екосистеми та підтримання водного балансу в межах локальних і регіональних екосистем. Санітарна інфраструктура в цьому разі розглядається як соціотехнічна система.

ЦСР 7. Доступна та чиста енергія - передбачає декарбонізацію енергетичного сектору, масштабування відновлюваних джерел (сонячна, вітрова, геотермальна енергетика), розвиток смарт-мереж, енергоефективність будівель і транспортних систем, децентралізовані енергомоделі на рівні громад. Мета зосереджена не лише на екологічному імперативі, а й на підвищенні енергетичної незалежності.

ЦСР 8. Гідна праця та економічне зростання - стосується як динаміки створення робочих місць, так і трансформації самої моделі праці. Це охоплює цифрову інклюзію, захист трудових прав, розвиток підприємництва, розширення доступу до фінансування для МСП, а також формування інноваційного екосередовища, де праця пов'язана з гнучкістю, стабільністю та професійною реалізацією.

ЦСР 9. Індустріалізація, інновації та інфраструктура - стосується не лише розвитку фізичної інфраструктури, а й підтримки наукових досліджень, технологічного підприємництва, інтеграції 4.0-індустріальних рішень (інтернет речей, big data, автоматизація), модернізації логістики, розбудови resilient-систем та інклюзивних інновацій, що враховують потреби локальних громад.

ЦСР 10. Зменшення нерівності - спрямована на нівелювання бар'єрів, які перешкоджають соціальному та економічному включенню. Це охоплює податкову справедливість, доступ до кредитування, просторову інтеграцію меншин, захист прав мігрантів, репатріантів і біженців, а також цифрову доступність, зокрема у сфері державних послуг та освіти.

ЦСР 11. Сталі міста та спільноти - означає впровадження систем сталого управління міським простором, інтеграцію екологічних практик у планування забудови, розвиток громадського транспорту, житлову політику з урахуванням потреб вразливих верств, підвищення безпеки та інклюзивності публічного простору, відновлення історичної спадщини через урбаністичні інновації.

ЦСР 12. Відповідальне споживання та виробництво - формує логіку циркулярної економіки, зменшення екологічного сліду товарів і послуг, розвиток систем переробки, екодизайну, green supply chains. Це також включає трансформацію споживчих звичок, інформування населення про сталий вибір, зміну моделей поведінки через поведінкові економічні інтервенції.

ЦСР 13. Боротьба зі зміною клімату - акцентує на розробці та реалізації адаптаційних стратегій, скороченні викидів CO₂ через карбонову нейтральність, впровадженні кліматичних технологій, моніторингу парникових газів, впровадженні національних планів із декарбонізації та зменшенні вразливості екосистем до екстремальних кліматичних подій.

ЦСР 17. Партнерство заради сталого розвитку - фокусується на мультисекторальній взаємодії, що передбачає не лише класичні формати міжнародної допомоги, а й розвиток локальних альянсів між науковими установами, урядом, бізнесом і громадськими організаціями. Це ціль про інфраструктуру співпраці - інституційну, цифрову, експертну - як основу для координації рішень та обміну знаннями.

Після активізації Європейської стратегії сталого розвитку та поглиблення корпоративної інтеграції норм ESG-поведінки, моделі соціально відповідального бізнесу почали набувати системного характеру у країнах ЄС. У Німеччині вже з 2017 року діє Національний план дій з реалізації принципів ООН щодо бізнесу і прав людини, що передбачає обов'язковий нефінансовий звіт для компаній із понад 500 працівниками. Франція пішла ще далі, запровадивши закон Loi Pacte (2019), що вимагає інтеграції соціальних і екологічних цілей у місію компаній.

Ці заходи не є декларативними - за їх невиконання передбачено чітко прописані адміністративні санкції. У Данії діє механізм регулярної перевірки річних нефінансових звітів Комітетом з дотримання етичних стандартів, а в Нідерландах урядовий нагляд поширюється навіть на ланцюги постачання. Такий підхід формує культуру довіри на макроекономічному рівні, оскільки включає перевірку не лише корпоративних політик, а й безпосередньої

соціальної дії компаній - від екологічної компенсації до гендерної рівності в менеджменті. Водночас в Італії діють регіональні стратегії корпоративної соціальної відповідальності, які підтримуються муніципалітетами через грантові програми, що дає змогу адаптувати загальнонаціональні стандарти до локального контексту. У Швеції пріоритетність екосоціального компоненту у бізнес-моделях закріплена через інтеграцію стандартів GRI у звітність навіть для середнього бізнесу, що створює умови для сталого мікрорівня. Таке середовище показує, що CSR (Corporate Social Responsibility) у Європі перетворюється на норму корпоративного планування - не як добровільний жест, а як обов'язкова складова конкурентної стратегії.

Для впровадження подібної моделі в Україні доцільно спиратися на гібридну схему: з одного боку, поступове впровадження стандартів нефінансової звітності, з іншого - стимулювання малого та середнього бізнесу через податкові пільги й локальні програми. Початковим кроком є адаптація стандартів GRI або ISO 26000 під українське законодавче поле, з акцентом на доступність для підприємств із чисельністю працівників від 50 осіб. Не менш значущим кроком виступає запуск єдиного CSR-реєстру, аналогічного до німецької форми «Berichtspflicht», із відкритою аналітикою - це дозволить не лише моніторити ефективність ініціатив, а й створити систему публічної відповідальності. У 2022 році в Україні вже запущено Платформу сталого розвитку, яка об'єднує добровільні ініціативи бізнесу та громадських організацій, проте її дія обмежена консалтинговим рівнем.

Для реальної інтеграції соціальної відповідальності потрібне підключення державного нагляду: створення міжвідомчої ради з CSR при Мінекономіки із функцією акредитації звітів та сертифікації практик. Такий механізм сприятиме диференціації бізнесу за рівнем сталості та залученню банківського сектору - банки, орієнтовані на ESG-рейтинги, зможуть прив'язувати ставку кредитування до CSR-індексу компанії. Окремий блок стосується освіти: у ВНЗ, зокрема економічного профілю, має з'явитися обов'язковий курс «Соціально відповідальний бізнес», що дозволить

підготувати покоління фахівців, які не розглядатимуть прибутковість без екосоціальної етики. У довгостроковій перспективі інтеграція CSR у систему держзакупівель стане природним етапом - участь у тендері має включати перевірку ESG-активностей, як це вже працює в Австрії та Словенії. Для цього Мінфін України спільно з Prozorro може запровадити окремий коефіцієнт сталості при оцінці пропозицій. Така практика дасть поштовх трансформації бізнесу зсередини - не через заборони, а через стимулювальні механізми. Саме така техніко-регуляторна конфігурація дозволить перетворити соціально відповідальну модель із декларації на реальний елемент української економіки.

У Європейському Союзі нормативна база щодо сталого розвитку бізнесу, кліматичних зобов'язань та нефінансової звітності набула наднаціонального характеру й розгортається у вигляді взаємопов'язаних регламентів, директив та таксономічних класифікацій. Після набуття чинності Директиви 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), яка замінила попередню Non-Financial Reporting Directive (2014/95/EU), звітність щодо сталого розвитку виводиться на рівень обов'язковості для понад 50 тисяч компаній на території ЄС. Старт обов'язкового впровадження - з 1 січня 2024 року для великих компаній (з кількістю працівників понад 500), а з 2026 року - для малих і середніх підприємств, що перебувають на регульованому ринку.

Основою для звітності є стандарти ESRS (European Sustainability Reporting Standards), які деталізують параметри ESG-показників у розрізі екологічного, соціального та управлінського модулів. Значну увагу в них надано подвійній суттєвості (double materiality), що вимагає від компаній одночасно оцінювати свій вплив на довкілля та ризики впливу кліматичної трансформації на саму компанію. Також компанії мають обов'язково розкривати кліматичні сценарії, стратегії зниження викидів, системи моніторингу ланцюгів постачання й механізми взаємодії з заінтересованими сторонами. CSRD передбачає обов'язкову зовнішню верифікацію (assurance) нефінансових звітів, що є новелою для європейського бізнесу. Стандарти

верифікації ще розробляються, але вже оголошено, що перехідний період триватиме до 2026 року. Паралельно набирає сили Регламент 2020/852 (EU Taxonomy), що визначає чітку систему критеріїв для класифікації економічної діяльності як такої, що є сталою. Його мета - уніфікувати розуміння терміну «екологічно стійка діяльність» в межах фінансового сектору. Таксономія оперує шістьма екологічними цілями (climate mitigation, climate adaptation, water use, circular economy, pollution prevention, biodiversity), і для кожної з них визначено технічні скринінгові критерії. Якщо діяльність компанії відповідає щонайменше одному критерію без шкоди іншим, вона має право заявити про відповідність EU Taxonomy. З 2022 року банки та інституційні інвестори зобов'язані враховувати ці параметри при звітуванні за зеленою часткою портфеля.

Таблиця 1.5

Система нормативного регулювання сталого розвитку бізнесу в ЄС

Регламент / Стандарт	Дата впровадження	Сфера дії	Ключові вимоги	Інструменти реалізації	Зв'язки з іншими актами
CSRD (2022/2464)	з 1 січня 2024 (для великих)	Звітність про сталий розвиток	Розкриття ESG за ESRS, double materiality, кліматичні сценарії	ESRS, зовнішня верифікація, стратегії декарбонізації	Базується на GRI, інтегрує TCFD
ESRS (Sustainability Standards)	чинні з 2023, у рамках CSRD	Єдиний стандарт звітності для бізнесу в ЄС	Деталізація екологічних, соціальних, управлінських параметрів	Матриця подвійної суттєвості, структуровані модулі	Узгоджено з GRI, SFDR і TCFD
EU Taxonomy (Regulation 2020/852)	обов'язкова з 2022	Класифікація екологічно сталої діяльності	Визначення відповідності 6 екологічним цілям, технічні критерії	Система скринінгу, climate mitigation/adaptation, reporting	Пов'язана з SFDR, включена в фінансову звітність
SFDR (Regulation 2019/2088)	чинна з 10 березня 2021	Звітність для учасників	Розкриття ESG-факторів,	Політики, продуктова деталізація, RTS	Посилається на EU Taxonomy,

		фінансово о ринку	Principal Adverse Impacts, sustainability risks		узгоджуєть ся з CSRD
GRI Standards	оновлені з 2021 року	Базова модель для нефінансової звітності	Поділ на universal, sector і topic- specific стандарти	Індикатори гендеру, CO ₂ , трудового добробуту	Базова платформа для ESRS
TCFD Framework	обов'язкови й у CSRD з 2024	Кліматична звітність, управління ризиками	Управління, стратегія, ризика, метрики й цілі	Чотири блоки структурного розкриття	Включений до CSRD як обов'язков ий елемент
SASB Standards	чинні	Галузеві стандарти ESG	Метрики сталості для понад 70 секторів	Інструмент ESG- деталізації на рівні індустрій	Додаткови й модуль до GRI і TCFD

Ще одним центральним механізмом у цій системі є Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), що запроваджено Регламентом 2019/2088 та чинний із 10 березня 2021 року. SFDR зобов'язує учасників фінансового ринку - зокрема, управляючих активами, страхові компанії, інвестиційні консультанти - системно розкривати інформацію про ESG-фактори, включаючи Principal Adverse Impacts. Структура звітності SFDR поділяється на три рівні: політики на рівні компанії, продуктів і процедур управління ризиками. Компанії мають також зазначати, чи враховують у процесі прийняття інвестиційних рішень потенційний негативний вплив на сталість (sustainability risks), та в якій формі це інтегрується у продукти. Важливим є те, що SFDR взаємопов'язується з EU Taxonomy: фінансові продукти мають зазначати, яку частку активів спрямовано на діяльність, що відповідає вимогам Таксономії. Наразі обов'язковими є звіти за 2023 рік, але з 2024 року включення показників згідно з RTS (Regulatory Technical Standards) стає нормою. Ці стандарти конкретизують формати, метрики та індикатори звітності, зокрема для гендерного балансу, викидів парникових газів та індикаторів добробуту працівників.

Водночас усі ці регламенти у своїй структурі інтегрують зовнішні методичні підходи - GRI, TCFD, SASB. GRI (Global Reporting Initiative) з 2021 року функціонує за оновленою моделлю стандартів, які поділено на загальні (universal), секторні (sector) і темати-чні (topic-specific), що дозволяє гнучко адаптувати звітність до профілю компанії. Європейські стандарти ESRS значною мірою побудовані на базі GRI, а от TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), створений Радою зі стабільності фінансової системи (FSB), визначає чотири блоки розкриття інформації - управління, стратегія, управління ризиками, метрики та цілі. З 2024 року ці блоки включено до CSRD як обов'язкові. SASB (Sustainability Accounting Standards Board) забезпечує галузеву деталізацію ESG-метрик для понад 70 секторів економіки.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО- ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київспецтранс» та аналіз його політик

Операційна модель ПрАТ «Київспецтранс» реалізує унікальну багаторівневу архітектоніку управління побутовими та промисловими відходами з упорядкованим розподілом функціональних сегментів - збирання, транспортування, сортування, утилізація, з подальшою інкапсуляцією залишкових фракцій на полігонах. Ця модель реалізується в рамках загальної операційної стратегії менеджменту підприємства, що поєднує екологічні, технологічні та фінансові аспекти управління. Системна орієнтація підприємства на мультисегментність визначає логіку його організаційної структури та формує підґрунтя для інтеграції циклічної економіки у профільну діяльність. У межах одного корпоративного контуру реалізовано принцип консолідації транспортних, логістичних, сортувальних і утилізаційних потужностей, що дозволяє знижувати трансакційні витрати та забезпечувати наскрізний екологічний контроль на кожному етапі проходження відходів. Така організаційна конструкція посилюється наявністю екологічного департаменту, до функціоналу якого включено не лише моніторинг і аналіз параметрів впливу на довкілля, а й безпосередню імплементацію екоінженерних технологій та розробку заходів щодо енергетичної оптимізації логістичних маршрутів. За рахунок цього зменшується сумарний вуглецевий слід автопарку, а сортувальні комплекси налаштовуються на динамічну селективність із максимальним вилученням вторинної сировини, що має потенціал для включення у вторинні ланцюги доданої вартості [23, с. 69]. Цей департамент інтегрується у загальну систему менеджменту підприємства, що включає технічний, операційний та стратегічний управлінський контроль.

Згідно з даними фінансової звітності, за 2024 рік ПрАТ «Київспецтранс» отримало дохід у розмірі 428,3 млн грн, що на 6,3 % перевищує показник

попереднього періоду. Стале зростання виторгу відбувається за рахунок розширення послуг з логістики небезпечних і промислових відходів, а також введення в експлуатацію нових автоматизованих пунктів сортування. Структура активів підприємства на 2024 рік склала 2,16 млрд грн, а зобов'язання - 1,77 млрд грн, що свідчить про високу частку залучених коштів у структурі капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності становить 7,95, що потребує впровадження жорсткої політики контролю боргового навантаження через стратегічні інструменти дефіскалізації та лізингової реструктуризації. Поряд із цим, на рівні операційної ефективності компанія демонструє позитивну рентабельність продукції - 8,3 %, а чистий прибуток за 2024 рік становив 45,3 млн грн. Це дозволяє стверджувати про наявність стабільного прибуткового ядра, яке формує резерв для фінансування екологічних інновацій і технічного оновлення активів. Частка основних засобів у загальній структурі активів - 7,24 % - сигналізує про значну зношеність матеріально-технічної бази, що актуалізує потребу в комплексній реновації інфраструктури, зокрема модернізації полігонів, оновленні сміттєвозів та інсталяції новітніх блоків попереднього сортування. Фінансовий менеджмент, як ключовий елемент загального управління підприємством, забезпечує стабільність і ресурсне забезпечення екологічних ініціатив. [41, с. 13].

Таблиця 2.1

Фінансово-економічний профіль ПрАТ «Київспецтранс» за 2024 рік

Фінансовий показник	Значення	Динаміка / Структура	Аналітичний висновок	Управлінський орієнтир
Дохід	428,3 млн грн	+6,3 % до попереднього періоду	Стале зростання завдяки логістиці відходів і автоматизації	Підтримка диверсифікації сервісів
Чистий прибуток	45,3 млн грн	Формування прибуткового ядра	Компанія працює в зоні позитивної маржі	Акумуляування коштів на інновації
Рентабельність продукції	8,3 %	Стала операційна ефективність	Прибутковість утримується на	Оптимізація витрат для нарощення маржинальності

			достатньому рівні	
Структура активів	2,16 млрд грн	Висока частка позикового капіталу	Домінування зобов'язань над власними коштами	Фінансова стабілізація через оптимізацію пасивів
Зобов'язання	1,77 млрд грн	~82 % від активів	Критичний рівень залучення ресурсів	Запровадження реструктуризаційних механізмів
Коефіцієнт фінансової залежності	7,95	Висока боргова чутливість	Компанія залежна від зовнішнього фінансування	Контроль боргового навантаження через дефіскалізацію
Частка основних засобів	7,24 %	Зношеність матеріально-технічної бази	Потреба в оновленні інфраструктури	Пріоритезація реновації: полігони, сміттєвози, сортувальні блоки

Інституційна конфігурація підприємства включає наявність екологічного департаменту, до складу якого входять підрозділи із системного аналізу забруднення, проектного менеджменту з екоінновацій, відділ верифікації нормативів ГДК і центр досліджень технологій рекультивації. Така розгалужена структура забезпечує автономність прийняття технічних рішень на рівні локального екоінжинірингу й дозволяє адаптувати європейські підходи щодо управління відходами до національного середовища. Крім аналітичної складової, департамент реалізує функції консалтингу для міських структур, бере участь у формуванні екологічної політики КМДА в частині транспортного обслуговування та полігонного менеджменту. ПрАТ «Київспецтранс» функціонує на базі загальної системи оподаткування, що відкриває простір для податкових інструментів фінансування екологічних технологій через механізми амортизаційного прискорення й інвестиційного кредитування. Зареєстрований ПДВ-профіль дозволяє ефективно відшкодовувати податкові навантаження з придбання імпортного обладнання, що є особливо актуальним для впровадження автоматизованих систем фільтрації фракцій, брикетування та рекуперації енергії [49, с. 33].

Окремо варто проаналізувати корпоративну структуру власності та інтеграційні зв'язки ПрАТ «Київспецтранс». Основним акціонером виступає Тинний Ігор Владиславович із часткою 46,83 %, водночас найбільшу питому вагу утримує територіальна громада м. Києва - 57 982 839 акцій. Така гібридна модель власності - з приватно-державною синергією - формує підґрунтя для реалізації публічно-приватного партнерства, у межах якого функціонують цільові інвестиційні програми на модернізацію сміттєпереробної інфраструктури, розробку ІТ-платформ для контролю перевезень і формування муніципальних систем моніторингу об'ємів відходів у режимі реального часу. У рамках власного корпоративного холдингу підприємство має частки у п'яти компаніях, серед яких виділяється 40 % в «Українській асоціації автопідприємств санітарної очистки» та 25 % у ТОВ «Київпобутсервіс». Це дає змогу акумулювати технічні й кадрові ресурси, стандартизувати технологічні карти санітарного прибирання та синхронізувати облік відходів у межах об'єднаної цифрової системи. Таким чином, ПрАТ «Київспецтранс» фактично виступає не лише оператором, а й інтегратором екологічних практик, які реалізуються через складну мережу афілійованих структур [28, с. 6]. Таке партнерство і власна структура є частиною комплексної стратегії корпоративного менеджменту, спрямованої на оптимізацію ресурсів і підвищення операційної ефективності.

На рівні технологічної стратегії підприємство впроваджує сценарну модель розвитку, в межах якої поетапно модернізуються транспортні засоби, автоматизуються сортувальні комплекси, створюються умови для побудови смарт-систем управління потоками відходів. Серед інноваційних векторів - тестування мобільних пунктів прийому небезпечних відходів, імплементація RFID-міток на баках, а також застосування аналітичних панелей для диспетчеризації маршрутів і енергоефективного планування. У перспективі розглядається залучення фінансування з Європейського інвестиційного банку для реалізації пілотного проєкту з дегазації полігонів і добування біометану. Така орієнтація на низьковуглецеву трансформацію дозволяє підвищити

енергетичну незалежність міста, а також формує системний підхід до ресайклінгу органічної фракції, яка складає понад 40 % усіх побутових відходів. При цьому акцент зроблено на інтеграцію екосистемного підходу - створення навколо полігонів буферних зон із насадженнями фітоіндикації та впровадження механізмів природного самоочищення ґрунтів і вод.

Аналіз кадрової політики підприємства демонструє сталу динаміку у напрямку оптимізації чисельного складу - з 185 осіб у 2022 році до 169 у 2024 році. Це свідчить про поступову автоматизацію процесів, зменшення залежності від ручної праці та перехід до моделі операційної ефективності, побудованої на базі цифрових технологій. У структурі зайнятості спостерігається збільшення частки інженерно-технічного персоналу та фахівців із логістичної аналітики, що відповідає загальній тенденції сервісної еволюції індустрії поводження з відходами. Практичний вектор розвитку HR-політики передбачає запуск освітніх програм у партнерстві з профільними технікумами та університетами, створення внутрішніх платформ мікронавчання, а також реалізацію політик гендерної рівності у виробничих і керівних підрозділах. Це є складовою HR-стратегії, спрямованої на розвиток персоналу та підтримку сталого функціонування підприємства. Така багаторівнева кадрова стратегія спрямована на формування фахових спільнот навколо підприємства та стимулювання внутрішньої мобільності персоналу з урахуванням кар'єрних треків [33, с. 71].

Фінансово-економічна модель ПрАТ «Київспецтранс» вибудовується на базі змішаної системи капіталізації, де поєднуються бюджетні субвенції, надходження від комунальних замовлень і доходи від комерційної діяльності у сфері перевезень промислових відходів. Компанія виконує перевезення на основі чинної транспортної ліцензії, що дозволяє брати участь у державних і муніципальних тендерах, зокрема в межах контрактів з МЗС, МОЗ, Міністерством оборони України. Це дає змогу розширювати ресурсну базу підприємства без додаткового зовнішнього капіталу, що є перевагою в умовах високої фінансової залежності. Оцінка поточної ліквідності (коефіцієнт - 0,21)

свідчить про потребу в рекапіталізації оборотних коштів, зокрема через механізми форфейтингу або продажу дебіторської заборгованості. Поточна платоспроможність станом на 2024 рік становила -1,83 млн грн, що означає необхідність жорсткого контролю операційних витрат і впровадження технологій lean management у щоденну практику [55, с. 27].

Підприємство позиціонується як один із центральних екологічних операторів столиці, що обслуговує значну частину території міста за контрактами з ЖКГ. Через власну Маріупольську філію компанія реалізувала модель гібридної логістики, адаптовану до умов поствоєнного відновлення: вона поєднує традиційні маршрути з модульними пунктами перевантаження, що розгортаються у тимчасових місцях накопичення відходів. Це дозволяє швидко реагувати на зміни інфраструктурного ландшафту та зберігати контроль над потоками сміття навіть у кризових ситуаціях. Компанія бере активну участь у регіональних проєктах з будівництва станцій зневоднення мулу, рекультивації старих полігонів і очищення фільтрату методом осмотичного бар'єру, що наближає її діяльність до європейських стандартів екологічної безпеки.

У структурі управління ПрАТ «Київспецтранс» визначальним вектором розвитку стала повна адаптація до норм екологічного комплаєнсу, яка супроводжується системним переходом від фрагментованого регламентного підходу до проактивного екологічного менеджменту. Основу функціонування екомоніторингу складають багатофазні програми екологічного аудиту, які здійснюються у взаємодії з державними та муніципальними структурами, зокрема Держекоінспекцією, Департаментом екології та природних ресурсів КМДА, а також аналітичними підрозділами Міндовкілля [25, с. 22].

Принципи постійного моніторингу закладені у форму періодичної сертифікації впливу виробничої діяльності на довкілля за категоріями викидів у повітря, стічних вод, рівнів шумового навантаження та залишкової концентрації небезпечних речовин у зонах переробки. У межах річного циклу проводиться щонайменше 9 аудитів, частина з яких - позапланові, у відповідь

на аномалії, виявлені автоматизованою системою виявлення перевищень нормативів. Динаміка показників за останні 3 роки демонструє зниження середньорічного рівня викидів NOx на 13,2 %, зменшення обсягів фільтрату, що потрапляє у ґрунтові води, на 27,8 %, а також скорочення утворення неліквідованих залишків на 8,7 % у річному обчисленні. Для досягнення таких результатів у 2023–2024 роках було впроваджено інтелектуальні сенсорні системи, що в режимі реального часу здійснюють контроль за хімічним складом атмосферного повітря на територіях полігонів і перевантажувальних станцій. Дані, які фіксують ці сенсори, надходять у центральну диспетчерську з можливістю візуалізації через панелі Business Intelligence, що дозволяє приймати рішення в оперативному режимі на основі машинного аналізу кореляційних відхилень [22, с. 66].

Одним із визначальних напрямів стало впровадження енергоменеджменту в межах екологічної стратегії. ПрАТ «Київспецтранс» інтегрувало принцип енергетичного хабу для вторинного використання енергоресурсів, зокрема тепла від спалювання залишкових фракцій. Так, на полігоні №6 впроваджено когенераційну установку, що дозволяє трансформувати біогаз у теплову й електричну енергію. Потужність станції становить 1,2 МВт, річний обсяг генерації - до 9,6 ГВт•год, із яких 74 % використовується на власні потреби підприємства, а решта надходить у міську мережу. У 2024 році компанія також запустила пілотний проєкт з рекуперації тепла з фільтрату, що циркулює системою полігонного зрошення, - таким чином, підвищено ККД використання енергоресурсів на 16,5 %. В економічному еквіваленті це дозволило скоротити витрати на енергозабезпечення на 12,4 млн грн за 10 місяців експлуатації. У стратегічному плані заплановано масштабування моделі на всі шість полігонів, де підприємство здійснює операції з поховання відходів, що дасть змогу досягти енергетичної автономності до 2030 року. Усі ці заходи інтегруються у систему загального менеджменту підприємства, що поєднує інноваційний розвиток з ефективним використанням ресурсів.

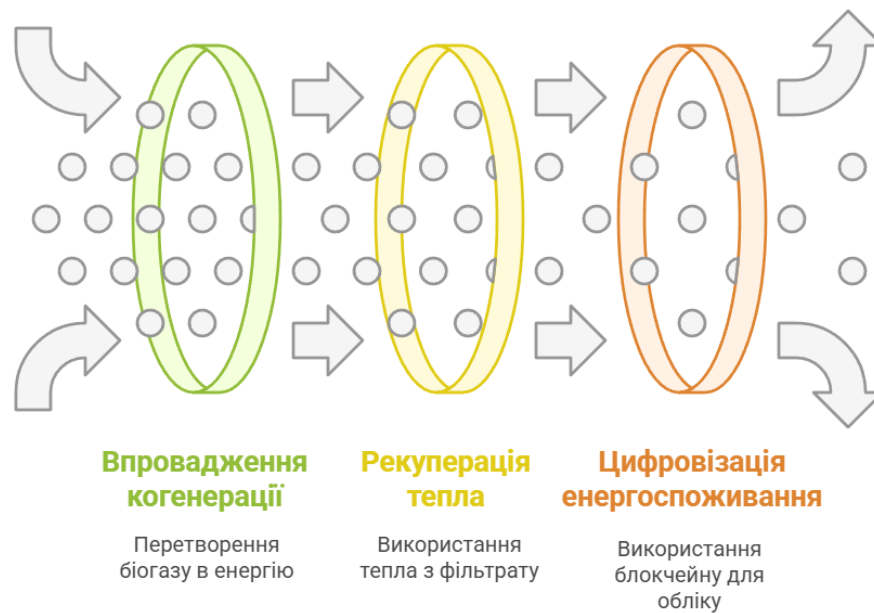


Рис. 2.1 Енергетична автономія через енергоефективність

Соціальна політика підприємства інтегрована у загальну екологічну парадигму через механізми підвищення екологічної компетентності персоналу, формування культури сталого розвитку та інституціоналізацію програм охорони праці. Щорічно проводиться обов'язкова сертифікація персоналу з охорони довкілля, участь у якій беруть усі категорії працівників, від логістів до водіїв сміттєвозів. Навчальні модулі включають як теоретичні знання з регламентів ISO 14001 та EMAS, так і практичні завдання з моделювання екологічних ризиків [44, с. 8].

За останні два роки програму пройшло понад 97 % співробітників, при цьому рівень успішності фінальних іспитів становить 94,6 %. Внутрішньокорпоративна програма «Zero Harm Culture» охоплює понад 83 % працівників, які мають доступ до спеціальних інструктажів, тренажерів віртуальної реальності для симуляцій аварійних ситуацій та програм ментального супроводу після надзвичайних подій. Усі водії, які обслуговують небезпечні маршрути, зобов'язані проходити щоквартальні тренінги з екологічної безпеки перевезень, що включає роботу із засобами герметизації вантажів, реагування на розгерметизацію та утилізацію небезпечних речовин. Паралельно впроваджено систему безперервної підготовки молодих спеціалістів у межах дуального навчання - за рік підприємство приймає понад

40 стажерів з профільних вишів, 63 % яких отримують постійне місце праці в компанії після завершення програми.

Підприємство здійснює активну соціальну інтеграцію через реалізацію програм залучення вразливих груп населення до екологічних ініціатив. У партнерстві з громадськими організаціями Києва реалізуються проекти зі збору небезпечних відходів, таких як ліки, батарейки, акумулятори - з охопленням понад 120 000 мешканців за останні 18 місяців. Створено мобільні пункти прийому, розміщені в 12 районах столиці, які обслуговують населення за графіком на основі геоаналітики потреб. Ці мобільні станції оснащені енергоефективними холодильними відсіками для тимчасового зберігання фармацевтичних залишків, датчиками температури, а також QR-системами для обліку здавачів, що дозволяє автоматизувати процес збору й верифікації. У межах цієї системи функціонує бонусна програма, яка дозволяє громадянам отримувати еко-бали, обмінювані на знижки у партнерських закладах. Станом на травень 2025 року було видано понад 38 000 екокарт, загальний обсяг утилізованих ліків і батарейок склав понад 37 тонн, із яких 98,2 % було знешкоджено відповідно до екологічних норм ЄС [38, с. 5].

На рівні стратегічного планування компанія орієнтована на повну діджиталізацію внутрішніх і зовнішніх екопроцесів через формування єдиної цифрової платформи SmartWaste, яка вже інтегрована в системи муніципального управління КМДА. Платформа забезпечує автоматизований контроль перевезень відходів, GPS-моніторинг руху автотранспорту, контроль за рівнем заповнення контейнерів за допомогою ультразвукових сенсорів та онлайн-доступ до інформації для мешканців. За останній рік понад 62 % киян мали змогу скористатися функцією «розумного повідомлення» про час приїзду сміттєвоза до свого будинку. За рахунок алгоритмів прогнозування заповненості баків, компанія зменшила кількість пустих рейсів на 14 %, підвищивши ефективність маршрутів і зменшивши витрати на паливо на 2,3 млн грн. Платформа також дозволяє інтегруватися з інтернет-банкінгом для оплати послуг, реалізовувати функції push-сповіщень та проводити

опитування мешканців щодо якості обслуговування. На 2026 рік заплановано запуск модуля SmartGreen, що аналізуватиме рівень екоризиків у кожному мікрорайоні Києва та пропонуватиме відповідні управлінські рішення для локальних підрозділів КМДА.

В рамках сучасної стратегії сталого функціонування ПрАТ «Київспецтранс» перейшло від декларативного підходу до прозорої системи звітності, що базується на принципах ESG - environmental, social, governance. Компанія щорічно формує консолідовану ESG-звітність відповідно до міжнародних стандартів GRI (Global Reporting Initiative), що дозволяє системно оцінювати й демонструвати результати діяльності у трьох вимірах: екологічному, соціальному та управлінському. Такий підхід формалізує екологічну відповідальність не лише як операційний пріоритет, а як структурований блок корпоративної стратегії. У звіті за 2024 рік зазначено, що 78 % викидів парникових газів, пов'язаних з діяльністю підприємства, охоплюються програмами компенсації - здебільшого через механізми вторинної переробки полімерних фракцій і технології дегазації полігонів. Повна частка захопленого біогазу, який перетворюється на електроенергію, перевищила 4,7 млн м³ за рік, що дорівнює нейтралізації близько 65 000 тонн CO₂-еквіваленту. Такі параметри внесено у розділ Score 1 та Score 2 GHG Protocol, який сертифіковано незалежним верифікатором TUV SUD у межах аудиту соціально-екологічної відповідальності [45, с. 12].

На рівні соціальних компонентів ESG-звітності компанія деталізує не лише кількісні, а й якісні показники роботи з персоналом і зовнішніми спільнотами. Станом на кінець 2024 року 91 % працівників перебували під захистом колективного договору, який оновлюється кожні 18 місяців із урахуванням пропозицій профспілкової ради. У межах цього договору передбачено 9 типів соціальних гарантій, зокрема компенсації на оздоровлення, програми профілактики професійних захворювань, медичне страхування, участь у корпоративній системі «екологічної пенсії», яка передбачає додаткові нарахування для співробітників, зайнятих на об'єктах з

підвищеним рівнем екоризику. У 2024 році понад 38 % працівників скористалися внутрішніми програмами профілактики, а 71 % взяли участь у добровільних тренінгах із соціальної адаптації. Рівень залученості персоналу, за результатами внутрішнього соціологічного опитування, становить 86,3 %, що на 4,2 % вище за показник попереднього року. У звіті також фіксується коефіцієнт плинності кадрів - 5,6 %, що вдвічі нижче за галузевий орієнтир для сектору утилізації відходів. Зафіксовано також низку показників різноманіття: частка жінок серед керівного складу - 28 %, у технічному персоналі - 14,7 %, серед стажерів - понад 52 %, що вказує на активну реалізацію політик інклюзії.

У розділі «Governance» ESG-звіту особливу увагу приділено антикорупційній відповідальності та структурі корпоративного управління. ПрАТ «Київспецтранс» запровадило триступеневу модель комплаєнсу, де перший рівень забезпечується внутрішнім комплаєнс-офіцером, другий - незалежною радою спостерігачів, а третій - аудиторами з міжнародною сертифікацією ACCA та CFA. Система управління ризиками включає цифрову платформу Risk Control Board, яка інтегрує всі інциденти, кейси та відхилення в єдину базу і генерує звіти в режимі реального часу. У 2024 році до системи було внесено 728 інцидентів, 87 з яких класифіковано як потенційні загрози корупційного або екологічного характеру. Усі кейси розглянуті із застосуванням методології RCSA (Risk Control Self Assessment), за результатами якої розроблено 24 регламентні протоколи реагування. Завдяки цим процедурам рівень невідповідностей, виявлених у системі внутрішнього контролю, зменшився на 11,9 % порівняно з 2023 роком [32, с. 32].

Публікація ESG-звітності супроводжується відкритими комунікаціями з громадськістю та партнерами. Компанія проводить щорічний Екологічний Форум на базі КМДА за участі представників UNEP, GIZ, ЄБРР і місцевих НГО. У 2024 році захід зібрав понад 430 учасників, з яких 38 % представляли академічну спільноту, 27 % - бізнес-структури, 18 % - органи місцевого самоврядування, 17 % - екологічні ініціативи. Під час форуму презентовано звітність за форматом інтегрованої екологічної прозорості, а також розробки

на основі LCA-аналізу життєвого циклу послуг підприємства. За результатами опитування партнерів, рівень довіри до прозорості та відкритості компанії зріс до 93,4 %, при цьому рівень готовності співпрацювати з компанією в ESG-проєктах - 89,2 %.

2.2. Оцінювання ефективності управління ПрАТ «Київспецтранс»

Оцінка ефективності управління поводженням з відходами на прикладі ПрАТ «Київспецтранс» демонструє перехід від сегментованої моделі до системного управління, побудованого на дворівневій структурі, де стратегічне планування та операційна реалізація функціонують у симбіозі через централізовані диспетчерські вузли. Ці вузли здійснюють контроль за всіма логістичними потоками, індексами навантаження, графіками збору, наповненістю контейнерних точок і оперативними маршрутами вивозу. Перший рівень представлений адміністративною вертикаллю, яка приймає нормативні та фінансові рішення щодо вибору технологій сортування, режимів експлуатації полігонів, критеріїв екологічної безпеки й обсягів залучення приватних контрагентів. Другий рівень - це технологічна реалізація, що охоплює мобільні і стаціонарні сортувальні комплекси, автотранспортний парк, системи ущільнення та логістичні операції. Координація між рівнями забезпечується за допомогою ПЗ власної розробки, адаптованого до роботи з даними у форматі XML/JSON та інтегрованого з GIS-модулями міських інженерних систем. У результаті впровадження такої конфігурації знижено частку дублюючих маршрутів на 11,7 %, підвищено коефіцієнт завантаження транспорту з 61 % до 78 %, а час простою смітєвозів у логістичних вузлах скоротився з 38 хвилин до 19 хвилин, що дозволило економити до 26 000 л дизельного палива щомісяця [27, с. 7].

Станом на 2024 рік ПрАТ «Київспецтранс» забезпечує переробку до 15 % загального обсягу побутових відходів, що еквівалентно приблизно 95 000 тонн на рік із середнього річного потоку в 633 000 тонн. Цей показник досягнуто шляхом розгортання нових ліній гравітаційного та магнітного

сортування, що дозволяють селективно вилучати полімерні, металеві та органічні фракції без необхідності попередньої ручної сегментації. За результатами техніко-економічного обґрунтування, проведеного в 2023 році, ефективність нових ліній перевищила базову модель на 34,2 % за показником питомого вилучення, а термін окупності обладнання становить 2,7 року при середньому обсязі обслуговування 320 тонн на добу. Вилучені матеріали направляються на вторинну переробку: поліетилен - на виробництво стрейч-плівки та технічного текстилю, ПЕТ - на грануляцію, з якої виробляються корпусні елементи тари, паперові фракції - на целюлозний шлам, який використовується в будівельних сумішах. Кількість реалізованої вторинної сировини у 2024 році становила 12 400 тонн, що принесло понад 21 млн грн доходу, а також зменшило навантаження на полігони на 8,6 % у порівнянні з 2022 роком. Застосовується механізм контрольно-пропускового маркування пакетів, що дозволяє здійснювати детальну ідентифікацію джерел змішаних фракцій, оптимізуючи процес перенаправлення на сортування [26, с. 31].



Рис. 2.2 Переробка відходів Київспецтранс у 2024 році

Управління залишковими відходами організовано через поєднання полігонної системи та дегазаційних установок. Полігони №5 і №6, які обслуговуються підприємством, мають спільну площу понад 64 га й оснащені інфільтраційними каналами з фільтрацією через біореактори. Частка

дегазованих тіл на полігоні №6 сягає 78 % загального обсягу захоронених відходів, що зменшує викиди метану на 23 000 тонн щороку. Генерований біогаз використовується в когенераційних установках для вироблення електроенергії, а рештки термічного розкладу транспортуються в об'єкти термообробки на умовах державно-приватного партнерства. У 2024 році обсяг енергії, отриманої з біогазу, становив 9,6 млн кВт•год, з яких 42 % реалізовано в міську мережу за пільговим тарифом у межах «зеленого» контракту. Такий механізм дозволяє підприємству компенсувати частину витрат на логістику відходів і інвестувати в модернізацію інфраструктури. За внутрішнім аудитом, близько 18,3 % усіх витрат підприємства йдуть на управління твердими залишками, з яких 31 % компенсуються за рахунок реалізації енергії, вторинної сировини або субвенцій з міського бюджету [20, с. 6].

У системі контролю ефективності функціонує блок КРІ-моніторингу, до якого входять понад 40 метрик - від часу обслуговування одного контейнерного майданчика до питомих витрат на кілограм перевезеного сміття. У 2024 році середня вартість транспортування 1 т відходів становила 438 грн, із яких 124 грн - паливо, 87 грн - амортизація автопарку, 56 грн - зарплатний фонд, 33 грн - сервісні послуги, 26 грн - адміністративні витрати, 112 грн - інші (включно з ПДВ). Такі детальні параметри дозволяють ухвалювати оперативні рішення щодо маршрутизації, перерозподілу логістичних ресурсів і введення в дію резервного обладнання. У модулі стратегічного аналізу передбачено мультифакторну модель оцінки - із ваговими коефіцієнтами для різних типів показників, що дозволяє розраховувати інтегральний індекс екологічної ефективності. У 2024 році цей індекс становив 0,731 за шкалою від 0 до 1, де 1 - максимальна відповідність стандартам ISO 14001. Для порівняння, у 2021 році значення було на рівні 0,583, що свідчить про динамічне зростання. Поряд із цим, проводиться моделювання екологічного сліду кожного маршруту за методикою Carbon Disclosure Project, на підставі якого формуються сценарії зниження впливу на навколишнє середовище.

Таблиця 2.2

Інструменти та параметри системи контролю ефективності екологічної
логістики

Компонент системи	Опис елемента	Показники / Значення	Рік / Динаміка	Призначення / Функція
КРІ-моніторинг	40+ метрик: час обслуговування, питомі витрати, навантаження	Вартість 1 т перевезення - 438 грн	2024	Оперативна аналітика, контроль перевантажень
Структура витрат	Розподіл суми 438 грн по елементах	Паливо - 124 грн, амортизація - 87 грн	2024	Бюджетне планування, оптимізація автопарку
Зарплатні та сервісні витрати	Людський ресурс + техобслуговування	Зарплата - 56 грн, сервіс - 33 грн	2024	Розрахунок трудомісткості та вартості підтримки системи
Адміністративна частка	Офісне забезпечення, ІТ, управління	26 грн / т	2024	Супровід управлінського блоку
Інші витрати	ПДВ, форс-мажори, логістичні поправки	112 грн / т	2024	Створення резервного фонду, податкове планування
Індекс екол. ефективності	Інтегральна оцінка за шкалою відповідності ISO 14001	0,731	2024 (0,583 у 2021)	Оцінка рівня екологічної відповідальності

Високий рівень ефективності досягається також завдяки внутрішній системі стимулювання працівників до інноваційної активності. Функціонує програма «Екогрант», у межах якої кожен співробітник може подати пропозицію з оптимізації екологічних або технічних процесів, і в разі її реалізації отримати премію в розмірі до 15 % від очікуваного економічного ефекту за рік. За останні два роки було подано 214 таких заявок, з яких реалізовано 38, а загальна економія склала понад 2,3 млн грн. Найуспішнішим став проєкт із повторного використання фільтраційних матриць, що дало змогу зменшити закупівельні витрати на 680 000 грн і скоротити обсяги утилізації хімічно забруднених елементів на 7,4 %. Іншим кейсом стала

оптимізація маршруту обслуговування в Святошинському районі - за рахунок введення нової чергової станції перевантаження, завдяки чому щомісячні витрати на паливо знизились на 9,7 %, а час простою - на 18 хвилин [21, с. 5].

В рамках оцінки ефективності управління поведінням з відходами ПрАТ «Київспецтранс» демонструє впровадження високофункціональної логістичної моделі, яка базується на принципах інтелектуальної маршрутизації та супутникової навігації. Кожен етап переміщення відходів від джерела утворення до пунктів сортування чи полігонного зберігання перебуває під контролем централізованої системи GPS-моніторингу, що забезпечує безперервну трансляцію просторово-часових координат, поточних характеристик навантаження й технічного стану кожного транспортного засобу. У межах платформи EcoRoute впроваджено алгоритми машинного навчання, які коригують маршрути залежно від щільності трафіку, динаміки заповнення баків, погодних змін і технічної доступності певних ділянок. Це дозволило зменшити середню відстань одного рейсу з 28,3 км у 2021 році до 24,7 км у 2024-му, а обсяг непродуктивних пробігів знижено на 18,6 %. Завдяки таким параметрам у 2024 році зекономлено 398 000 л дизельного пального, що еквівалентно зниженню прямих викидів CO₂ на 1 052 тонни. Економічний еквівалент цієї економії становив понад 14,2 млн грн у скорочених витратах на паливо та обслуговування. Додатково система дозволяє здійснювати контроль за дотриманням технологічних швидкостей, тривалістю зупинок, навантаженням по осях, що важливо для збереження інфраструктурного ресурсу доріг та мінімізації аварійного навантаження на транспортні вузли столиці [57, с. 58].

Платформа EcoRoute інтегрована в єдиний аналітичний контур підприємства, що дозволяє здійснювати оперативний моніторинг усіх логістичних КРІ у режимі реального часу. До системи під'єднано 235 одиниць автотранспорту, з яких 184 - сміттєвози, 29 - багатофункціональні машини з пресувальними модулями, 14 - автомобілі перевезення небезпечних відходів і 8 - технічні одиниці допоміжного парку. Показники ефективності логістики

обраховуються за чотирма основними групами: паливна ефективність, коефіцієнт навантаження, індекс затримок і коефіцієнт обслуговування баків. У 2024 році коефіцієнт навантаження зріс з 0,72 до 0,84, що означає, що на кожному маршруті транспорт працює на 84 % від максимальної пропускної здатності. Це досягнуто завдяки передбаченню рівня заповнення на основі даних з ультразвукових сенсорів у контейнерах, які надсилають сигнали кожні 15 хвилин із точністю $\pm 3\%$. Таке технічне оснащення охоплює понад 3 800 контейнерів у центральних і густозаселених районах, а також на базах сортувальних ліній, де оперативне вивезення критично важливе для безперебійності процесу. Диспетчерські центри обробляють понад 1,2 млн сигналів на добу, автоматично перераховуючи логістичні пріоритети й оновлюючи графіки в реальному часі. Як наслідок, кількість скарг на несвоєчасний вивіз зменшилася на 43,5 % у порівнянні з 2022 роком, а загальний рівень задоволеності послугами перевищив 91 % за результатами муніципального опитування.

Зниження викидів транспортного сектору досягається не лише за рахунок логістики, а й завдяки оновленню автопарку. У 2023–2024 роках на баланс було поставлено 26 одиниць техніки, що працює на компримованому природному газі (CNG) із класом екологічності Euro 6. Це дозволило зменшити питомі викиди твердих частинок (PM10) на 41 %, окисів азоту (NOx) - на 53 % і вуглецевих оксидів (CO) - на 46 % у порівнянні зі старими дизельними аналогами. У межах спільного проєкту з Європейським інвестиційним банком та GIZ розроблено техніко-економічне обґрунтування для переходу ще 40 одиниць автотранспорту на гібридну тягу з рекуперацією енергії при гальмуванні. Планується, що до 2026 року частка низьковуглецевого транспорту в структурі парку сягне 38 %, а до 2030-го - понад 70 %. Такий підхід дозволяє підприємству не лише зменшувати операційні витрати, а й відповідати критеріям фінансування через «зелені облігації» та грантові програми від інституцій ЄС. За результатами вуглецевого аудитування підприємства, сертифікованого за ISO 14067, у 2024

році карбоновий слід знижено на 7,8 % у перерахунку на одну тонну перевезених відходів, що становить $-1,06 \text{ кг CO}_2/\text{т}$ [36, с. 6].

У соціальному сегменті управління підприємство реалізує масштабні інформаційно-комунікаційні кампанії, спрямовані на формування культури поводження з відходами серед різних груп населення. Співпраця з навчальними закладами охоплює понад 170 шкіл, 24 коледжі та 6 університетів, де щороку проводяться освітні модулі, практичні тренінги та екологічні марафони. У 2024 році кількість безпосередніх учасників таких програм перевищила 72 000 осіб, а унікальне охоплення через онлайн-платформи склало 318 000 користувачів. Кожен навчальний модуль розроблений за принципами компетентнісного підходу - від елементарного сортування на рівні побуту до аналізу життєвого циклу упаковки, з акцентом на принципи LCA (life-cycle assessment). Інструментарій кампаній включає відеолекції, інтерактивні тренажери, настільні ігри з моделями сортувальних станцій і кейс-симуляції «Екоперевізник», де учні мають самостійно сформувати маршрут із мінімальними викидами. Ефективність оцінюється через тестування, за результатами якого 64 % учасників демонструють стійкий рівень знань, підтверджений сертифікатом на платформі EcoEdu.

Робота з громадськими організаціями координується через Екоплатформу міста, де ПрАТ «Київспецтранс» є оператором ініціатив із сортування та ревіталізації дворової інфраструктури. У 2024 році підприємство підтримало 67 ініціатив на умовах співфінансування: мешканці облаштовували локальні станції прийому вторсировини, а компанія надавала контейнери, логістику та технічну підтримку. Загальний обсяг коштів, залучених через спільнокошти, становив 1,8 млн грн, із яких 56 % профінансовано підприємством. У межах кампанії «Розділяй правильно» у 9 районах міста створено модульні пункти прийому пластику, батарейок і термометрів, оснащені QR-ідентифікацією та онлайн-реєстрацією здачі відходів. За 12 місяців функціонування таких пунктів зібрано понад 47 тонн ПЕТ, 5,2 тонни дрібної електроніки та 718 кг небезпечних речовин, які було

передано на відповідні об'єкти переробки. Участь у системі взяли понад 18 000 домогосподарств, а середній коефіцієнт повторної здачі на одну адресу становив 2,3, що свідчить про поступове формування системної поведінки серед мешканців [34, с. 89].

Окрім освітньо-громадських ініціатив, підприємство реалізує програми з підтримки соціально вразливих верств населення у форматі «екологічного патронажу». За партнерської участі з міськими соціальними службами у 2024 році проведено 114 виїздів до маломобільних громадян, з метою навчання, консультацій і передачі мобільних контейнерів для безпечного збору відходів у домашніх умовах. Кожен кейс супроводжувався індивідуальним екоспеціалістом, який надавав інструкції, допомагав із сортуванням і фіксував ключові потреби. Такий підхід дозволив залучити до системи сортування понад 1 300 осіб із категорії «60+», із яких 81 % згодом продовжили участь у муніципальних екопрограмах. У межах ініціативи «Місто без відходів» підприємство здійснює соціальний екомоніторинг - із виїздами волонтерів до найбільш проблемних територій, з картографуванням звалищ, і подальшим усуненням у партнерстві з районними адміністраціями. За останній рік ліквідовано 173 несанкціоновані точки, понад 43 % яких повторно не виникали впродовж шести місяців після інтервенції.

У межах комплексної оцінки ефективності управління поведінням з відходами фінансова політика ПрАТ «Київспецтранс» демонструє сталі ознаки екологоорієнтованого інвестування, де капітальні витрати розподіляються з урахуванням принципів екоефективності, циркулярності та довгострокової ресурсної результативності. У структурі капітальних інвестицій частка, спрямована на екологічні проекти, впродовж 2021–2024 років зберігається на рівні 27,4–29,8 %, що перевищує середній показник для підприємств аналогічного профілю (18,3–20,7 %). У 2024 році загальний обсяг капітальних вкладень становив 248,6 млн грн, з яких 71,3 млн грн спрямовано на екологічні напрями. До переліку включено модернізацію систем дегазації полігону №6 (17,4 млн грн), закупівлю нового пресувального обладнання для

вторинної переробки полімерів (9,1 млн грн), реконструкцію дренажно-інфільтраційної системи у західному сегменті полігону №5 (12,7 млн грн), створення автоматизованої установки для очищення фільтрату методом зворотного осмосу (15,8 млн грн), а також проєктування мобільного сортувального комплексу на базі модульних контейнерів (7,5 млн грн). Усі зазначені проєкти проходили фазу техніко-економічного обґрунтування та екологічного аудиту, після чого затверджувалися внутрішньою радою з оцінки сталого інвестування, що функціонує в складі дирекції підприємства з 2020 року. У межах її діяльності застосовується мультикритеріальна модель ухвалення рішень із ваговими коефіцієнтами: 0,35 - екологічний вплив, 0,30 - інвестиційна ефективність, 0,20 - технологічна готовність, 0,15 - соціальний резонанс. Такий підхід забезпечує системний баланс між прибутковістю й впливом на довкілля [19, с. 8].

Інтеграція екологічного мислення у фінансову стратегію проявляється також через запровадження спеціального бюджету екологічної трансформації - фонду, що акумулює залишкові кошти від перевиконання фінансових планів і спрямовується виключно на «зелені» проєкти. У 2023 році цей фонд акумулював 11,2 млн грн, з яких 7,9 млн грн витрачено на придбання обладнання для плазмового знешкодження медичних відходів та 3,3 млн грн - на створення освітньої платформи для навчання мешканців столиці навичкам сортування. Такий підхід формує резервний інструмент швидкого фінансування інновацій без потреби в залученні додаткових зовнішніх ресурсів. Окрім цього, підприємство застосовує модель «екобонусу», яка передбачає нарахування відсотка до фонду розвитку екологічної інфраструктури за кожен місяць зменшення питомого карбонового сліду транспорту або підвищення коефіцієнта повторного використання фракцій. У 2024 році система принесла 2,7 млн грн додаткового фінансування, яке було спрямовано на установку фільтраційних бар'єрів на нових точках завантаження небезпечних відходів. У бухгалтерському обліку підприємства всі витрати на екологічні проєкти класифікуються окремим кодом 038/Е, що

дозволяє створювати автономну звітність для донорів, органів місцевого самоврядування й аудиторів. На базі цього коду побудовано окрему панель моніторингу в SAP Business One, яка дозволяє аналізувати динаміку витрат у режимі реального часу, з прив'язкою до операційних показників і індексів ефективності.

Оцінювання інвестиційної результативності екологічних проєктів здійснюється на основі метрик LCC (Life Cycle Costing), де аналізуються всі витрати протягом життєвого циклу рішення - від закупівлі обладнання до його демонтажу або модернізації. Для прикладу, установлення нової сортувальної лінії у 2023 році (вартість - 23,7 млн грн) дозволило збільшити частку вилучення ПЕТ до 73 % і поліетилену високого тиску до 61 %, що відповідно забезпечило додаткові надходження на рівні 5,3 млн грн щороку. У результаті дисконтованого аналізу NPV становить +8,7 млн грн за п'ятирічного циклу, а коефіцієнт екологічного ефекту - 1,43. Аналогічні обрахунки здійснюються для всіх масштабних проєктів, включно з оцінкою соціального мультиплікатора (impact factor), який відображає кількість задіяних осіб, підвищення рівня обізнаності, зменшення обсягу скарг або створення нових робочих місць. У 2024 році впроваджено методологію SROI (Social Return on Investment), за якою визначено, що кожна 1 грн, інвестована в екопросвітницькі програми, генерує до 3,2 грн соціальної вигоди - у формі покращеної поведінки споживачів, зменшення витрат на сортування, зростання рівня участі в муніципальних ініціативах. Ці обрахунки є частиною загального набору ESG-метрик, які використовуються підприємством у щорічній нефінансовій звітності та перевіряються незалежними аудиторями.

У 2023–2024 роках підприємство активно застосовувало інструменти знецінення екологічних ризиків через фінансове планування та сценарне моделювання. У співпраці з Київським інститутом енергоаудиту розроблено сценарій довгострокових змін у структурі відходів столиці - з урахуванням демографічного зростання, впровадження нових пакувальних технологій та змін у споживчій поведінці. Згідно з моделлю, до 2030 року прогнозується

збільшення фракції багатокomпонентних пластикових упаковок до 18,7 %, зниження органіки до 36,5 %, зростання частки електроніки та батарей - на 4,2 %. На базі цих даних побудовано фінансову модель зміни витрат на сортування, утилізацію й логістику, що дозволило попередньо перерозподілити інвестиційний бюджет: 38 % на нові лінії сепарації, 26 % - на утилізацію небезпечних речовин, 24 % - на цифровізацію відстеження потоків, 12 % - на навчальні проєкти.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО- ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Напрями посилення соціальної відповідальності на ПрАТ «КИЇВСПЕЦТРАНС»

Для підвищення рівня екологічної відповідальності підприємства доцільним є акцент на системній екотрансформації інфраструктури поводження з відходами через впровадження моделей децентралізації сортувальних процесів, побудову механізмів локальної циркуляції матеріальних потоків і переорієнтацію організаційної логіки на принципи кругової економіки. Як показує аналіз поточних операцій ПрАТ «Київспецтранс», одним із найбільш енергозатратних і структурно неефективних етапів є транспортування змішаних відходів на віддалені сортувальні вузли з подальшою передачею до місць утилізації чи переробки. Впровадження моделі децентралізованого сортування безпосередньо в межах житлових мікрорайонів дозволить зменшити середню транспортну відстань на 6,3–9,1 км на кожну одиницю маршруту, скоротити викиди парникових газів від транспортної логістики на 11–14 %, а також забезпечити кращу селекцію вторинної сировини за рахунок мінімізації домішок ще на етапі збору. Технічно доцільно реалізовувати ці рішення на базі модульних сортувальних станцій, обладнаних автоматизованими лініями попереднього відбору з оптичними сенсорами, системами магнітного поділу, пресувальними секціями та локальними ємностями для небезпечних компонентів [24, с. 54].

Такі станції, при площі розміщення від 96 м², забезпечують обслуговування до 17 000 мешканців кожна, а при вартості монтажу в межах 4,2–4,7 млн грн термін окупності становить менше ніж 3,6 року за умов вторинної реалізації полімерних та алюмінієвих фракцій. Можливість прямого сортування в мікрорайоні дозволить зменшити обсяг вторинного забруднення на 18,5 % (відповідно до моделі повторного змішування), а також підвищити

загальний коефіцієнт вилучення до 61–63 %, порівняно з 47–51 % у централізованих сортувальних центрах без попередньої сепарації.

Системна реалізація таких технологій має супроводжуватися переглядом взаємовідносин із підприємствами глибокої переробки, зокрема у сегментах полімерів, скла, текстильних фракцій і багат шарової упаковки. Укладання довгострокових контрактів на постачання підготовленої вторинної сировини дозволяє стабілізувати логістику обробки, уникнути волатильності цінних коливань і забезпечити передбачуваність потоку ресурсів у ланцюгах циркулярної переробки. Для підприємств типу ПрАТ «Київспецтранс» економічно доцільним є контрагування з операторами на умовах фіксованого обсягу закупівлі при змінній ціні на вході, але з механізмом компенсації при суттєвих коливаннях ($\pm 10\text{--}15\%$) за допомогою форвардного індексу. За наявності обсягів понад 6 000 тонн полімерів на рік (навіть при коефіцієнті втрат 12–14 %) така система дозволяє досягати планової прибутковості на рівні 3,2–4,1 млн грн щорічно виключно за рахунок утилізаційного розділу. Розширення співпраці із секторальними переробними підприємствами надає можливість здійснювати паралельну стандартизацію фракцій, що скорочує втрати від невідповідності технічних параметрів, а також зменшує потребу в додатковому фільтруванні під час логістичних перетворень. Ефективним є формування консорціуму переробників - так званого екокластера, який базуватиметься на умовах спільного логістичного вузла, де полімерна фракція автоматично поділятиметься на ПЕТ, HDPE, LDPE і поліпропілен з обов'язковим етапом шредування до визначеного мікроформату [51, с. 35].

Додатковою опцією зниження витрат і підвищення ефективності циркулярних потоків може слугувати запуск механізму зворотної логістики тари через інфраструктуру великого ритейлу. У межах співпраці з мережами супермаркетів і ТРЦ доцільним є створення пунктів збору однотипної вторинної упаковки з подальшим агрегуванням на сортувальні центри. При середній кількості відвідувань одного магазину 1 400–2 300 осіб на добу та при частці учасників програми на рівні 7–11 %, можна забезпечити повернення до

1,3 тонн упаковки щоденно в межах одного району. Такі моделі ефективно інтегруються в стратегії спільної соціальної відповідальності та дозволяють зменшити кількість одноразового пластику в загальному обсязі ТПВ на 9,7 % у річному еквіваленті. Пілотні реалізації подібних механізмів у країнах Скандинавії дозволили підвищити коефіцієнт переробки пластикової упаковки до 76–82 % протягом 2 років за умови наявності стимулювальної системи у вигляді екорейтингу споживача або бонусної винагороди. Для міста масштабу Києва навіть часткове впровадження подібної моделі може знизити навантаження на полігонну інфраструктуру на 16 000 тонн щорічно та скоротити витрати на паливо й логістику на 7,4 млн грн у бюджеті підприємства [43, с. 6].

На тлі розвитку децентралізованої інфраструктури також актуальним є створення мікроцентрів біоконверсії органічних відходів, які можуть функціонувати на базі житлово-комунальних об'єднань. Для міських багатоповерхових масивів логічно реалізовувати аеробні контейнери з примусовою вентиляцією, датчиками температури, вологи та газової концентрації, які в поєднанні з біоферментними прискорювачами дозволяють перетворити харчові залишки в органічний компост упродовж 3–5 діб. За умови встановлення 20 таких модулів у пілотному кварталі Шевченківського району можливо переробити до 740 тонн органіки щороку, що зменшує навантаження на центральні сортувальні станції та знижує кількість метаноутворення на полігонах. Така технологія апробована в системі Smart Waste в Гаазі, де зменшення органіки в загальному обсязі ТПВ на 12 % дозволило зекономити 2,4 млн євро щороку на сегменті дегазації полігонів. Біоконверсійний компост може використовуватися на міських зелених зонах, у тепличному господарстві або передаватися муніципальним комунальникам як основа для субстрату. Модель також дозволяє залучати мешканців до участі в екоциклі - через бонусну систему, інтегровану в міський додаток, та персоналізовані QR-профілі на кожному контейнері.

Рекомендованим вектором подальшого посилення екологічної відповідальності підприємства в сегменті поводження з відходами є повна трансформація рухомого складу - шляхом модернізації наявного автопарку з переходом від дизельної тяги до електротранспорту, що дозволить не лише суттєво знизити викиди CO₂ та інші шкідливі компоненти в атмосферу, а й забезпечить відповідність міжнародним екологічним протоколам сертифікації. У випадку підприємства масштабу ПрАТ «Київспецтранс», яке оперує понад 230 одиницями техніки, навіть часткова електрифікація автопарку здатна трансформувати логістику відходів у сталу енергетично нейтральну систему. Згідно з розрахунками, один середньостатистичний дизельний сміттевоз викидає близько 9,6 тонн CO₂ щороку. За умов переведення лише 40 % парку (тобто 92 одиниці) на електротягу, річне скорочення викидів перевищуватиме 880 тонн CO₂, що дозволяє підприємству входити в класифікацію низьковуглецевих операторів за стандартами ISO 14067 та критеріями верифікації EU Taxonomy. Крім цього, зменшується навантаження на міське повітря по PM10 і NO_x, що особливо критично в центральних та густонаселених районах. Доцільно застосовувати моделі із швидкозмінною акумуляторною секцією, які мають запас ходу не менше 180–220 км та можливість експлуатації в температурному діапазоні від –20 до +45°C, з інтеграцією до міських зарядних хабів або власної фотовольтаїчної інфраструктури на базі логістичних складів підприємства [39, с. 69].

Фінансова доцільність переходу обґрунтовується розрахунками сукупної вартості володіння (ТСО), де навіть за умов вищої стартової вартості (середня ціна електросміттевоза - близько 6,8 млн грн) операційні витрати знижуються на 51–58 % через відсутність витрат на паливо, нижчу потребу в обслуговуванні (менше рухомих частин) і тривалий ресурс служби батарей. За п'ятирічного горизонту ТСО одного електросміттевоза на 1,83 млн грн нижча, ніж у дизельного, при цьому підприємство отримує можливість залучення «зеленого» фінансування, грантів від міжнародних інституцій, а також додаткових балів у сертифікаційних схемах типу BREEAM або LEED у

випадку обслуговування об'єктів будівництва. Існує також можливість компенсації частини вартості техніки через механізм «зеленої амортизації», який уже апробовано в низці країн ЄС - де 40–60 % витрат на електротранспорт визнається податково зменшуваними базами, що може бути імplementовано в національне законодавство України в межах кліматичної адаптації. Технічна інтеграція електромашин вимагає модернізації депо, обладнання зарядними станціями типу 50–120 кВт, а також оптимізації маршрутної сітки під часові вікна зарядки, яка згідно з прогнозами SmartFleet Planning дозволяє обслуговувати повний цикл при середньому пробігу до 140 км/добу [42, с. 22].

Паралельно з екотрансформацією автопарку доцільно впроваджувати повномасштабну цифровізацію сортувальних процесів через інтеграцію систем штучного інтелекту на лініях вторинного розподілу фракцій. У сучасних умовах функціонування сортувальних центрів стикається з обмеженнями ручного контролю якості, що знижує загальну точність відбору до 68–72 % навіть при використанні базових сенсорних систем. Інтеграція нейронних мереж на основі глибокого зору (deep vision AI), тренуваних на тисячах зразків відходів, дозволяє розпізнавати тип матеріалу, колір, ступінь забруднення й приймати рішення щодо класифікації в реальному часі із точністю понад 93 %. Технічно це реалізується через встановлення високошвидкісних камер (від 200 fps), вбудованих комп'ютерів з графічними процесорами, роботизованих захватів та розділових клапанів. Такі системи дають змогу обробляти понад 3 тис. одиниць об'єктів на годину, з підключенням до ERP-платформи підприємства для ведення статистики, прогнозування навантаження й ідентифікації відхилень.

З економічної точки зору впровадження ІІІ дозволяє скоротити потребу в ручній праці на 35–42 %, зменшити кількість повторного сортування до 4,6 % загального обсягу фракцій (проти 12,3 % у звичайних умовах), а також прискорити цикл обробки на 2,7 разу. У межах операційного аналізу NPV такого проекту при капітальних інвестиціях 28,6 млн грн за один об'єкт і з

прогнозованою економією 8,1 млн грн щорічно (зарплатний фонд, підвищена маржинальність продажу сировини, скорочення витрат на ремонт) становить +14,4 млн грн за 5 років, що демонструє високий рівень ефективності. Додатковим ефектом є можливість масштабування алгоритмів на інші підприємства або продаж технології на умовах SaaS-ліцензії у партнерстві з розробниками, що відкриває джерела нефізичних доходів та стимулює інноваційну активність. У випадку ПрАТ «Київспецтранс» інтеграція подібного рішення може охопити до 74 % потужностей сортування в межах двох років, із перспективою повного переведу на цифровий контроль до 2030 року.

Подальший розвиток у цьому напрямі може включати створення гібридних сортувальних модулів із використанням елементів доповненої реальності (AR) для навчання персоналу й автоматизованих станцій самодіагностики обладнання через IoT-системи з хмарною візуалізацією. Це дозволяє впровадити інфраструктуру предиктивного технічного обслуговування (predictive maintenance), яка базується на аналізі коливань, температур, зносу елементів та дає змогу уникати незапланованих простоїв. Такий підхід значно підвищує продуктивність, знижує втрати від зупинок і відкриває можливості сертифікації за Industry 4.0. Комплексне впровадження технологій на основі штучного інтелекту в системі сортування й автоматизації логістики дає підґрунтя для формування «розумного підприємства», де екологічна відповідальність трансформується з політики у структурний принцип бізнес-моделі [50, с. 79].

Рекомендованим стратегічним напрямом у межах підвищення екологічної відповідальності підприємства типу ПрАТ «Київспецтранс» є формування централізованої, наскрізної системи моніторингу екологічних ризиків, яка дозволяє не лише здійснювати автоматизоване виявлення перевищень нормативів забруднення в реальному часі, а й інтегрувати екологічний контроль у загальну архітектоніку управління виробничими процесами. У сучасній моделі контролю переважають фрагментовані

процедури - щоквартальні заміри повітря, ґрунту й стічних вод, окремі звіти від підрядників із дегазації полігонів чи операторів з оброблення фільтрату. Така структура не забезпечує своєчасного виявлення системних відхилень або локальних ексцесів, які потребують негайного реагування. Створення єдиної цифрової платформи моніторингу з уніфікованим протоколом збору, обробки, архівації й аналітики даних забезпечить високий ступінь реактивності управлінських рішень, підвищить прозорість процесів для зовнішніх аудиторів і дозволить формувати документальні підстави для екологічного сертифікування. Архітектурно система має включати щонайменше 3 рівні: сенсорний шар - сукупність IoT-пристроїв із функцією передачі даних через GSM/LTE або LoRaWAN, аналітичний рівень - серверну частину з платформою розрахунків і візуалізації, а також шар інтеграції з регуляторними системами (національна екологічна мережа, система оцінки впливу на довкілля тощо). У межах цього підходу всі дані передаються в єдину хмарну базу з безперервною фіксацією викидів NO_x, SO₂, CO, NH₃, CH₄, пилових частинок PM_{2.5} і PM₁₀, електропровідності стічних вод, рН, температури, рівня хімічного споживання кисню та біологічного споживання кисню (COD, BOD). Рекомендованим протоколом обміну даних є MQTT або OPC UA - залежно від рівня складності сенсорів та їхньої відповідності європейським стандартам промислової автоматизації.

Для прикладу, на об'єктах полігонного зберігання й сортування доцільно встановити стаціонарні аналітичні станції типу Multitec 545 або їхні аналоги. Вони дозволяють контролювати понад 10 показників атмосфери на одному пості з періодичністю кожні 3 хвилини. У випадку ПрАТ «Київспецтранс» доцільним є розгортання не менше 24 стаціонарних точок: по 6 на кожному полігоні, 4 на головних логістичних вузлах, 4 у межах міських сортувальних станцій та 4 мобільних, які переміщуються залежно від сезонного навантаження. Це дозволить досягнути просторової щільності фіксації на рівні 1 станція на 3,7 км², що відповідає вимогам Європейської рамкової директиви з якості атмосферного повітря. На рівні стічних вод та

фільтрату - сенсори типу Sigrist або Endress+Hauser з безперервним контролем рН, температури, мутності та загальної концентрації розчинених речовин. Усі сигнали мають потрапляти на центральний сервер, де їх обробляє платформа типу PI System або AVEVA Insight, з наступною побудовою інтерактивних теплових карт, динаміки показників, сценаріїв прогнозного перевищення. До аналітичної частини доцільно підключити модуль розрахунку екосигнатур - векторних профілів типових порушень, які фіксуються як «інциденти», після чого автоматично генерується звіт і маршрутна карта реагування. У випадку перевищення встановлених гранично допустимих концентрацій (ГДК), система генерує трирівневе сповіщення: локальний попереджувальний сигнал оператору, центральне повідомлення екологічному департаменту, надсилання запиту на перевірку зовнішнім контролюючим структурам [48, с. 7].

Побудова централізованої системи моніторингу відкриває можливість створення внутрішньої служби екологічного аудиту з повноваженнями контролю, фіксації, перевірки та інспектування. За умови, якщо вся аналітика акумулюється в єдиній цифровій платформі, відпадає потреба в дублюванні функцій різними підрядниками, натомість формується прозора система екослідкованості (traceability), що є обов'язковою умовою при валідації відповідності ISO 14001:2015, EMAS та участі в системах EU Eco-Label. Кожен інцидент у системі може автоматично отримувати унікальний ідентифікатор (ESG-ID), прив'язаний до координат, дати, типу порушення, наслідків і застосованих заходів реагування, з фіксацією хронології в спеціалізованому реєстрі. Така структурована звітність може імпортуватися у форматах .xml, .xls, .json до звітних форм Держекоінспекції, міських служб охорони довкілля, або використовуватись для побудови інтерактивних панелей управлінської звітності (KPI Dashboards). Додатково система може включати модуль оцінки техногенної загрози, побудований на алгоритмах fuzzy logic або нейронних сіток, які порівнюють накопичені дані з історичними шаблонами екологічних криз і дозволяють формувати ранжування ризиків для об'єктів інфраструктури. У межах такого підходу прийняття рішень набуває

рис прогностичної та аналітичної моделі - що значно підвищує адаптивність управлінської системи в умовах непередбачуваних змін довкілля.

Інтеграція цієї платформи з муніципальними та державними системами дозволить здійснити вертикальну синхронізацію екоконтролю: від локального сенсора - до регіонального екологічного профілю Києва, а далі - до національної системи відкритого екологічного моніторингу. Для цього доцільним є створення API-інтерфейсу, який дозволить зовнішнім системам (у т.ч. платформам громадського моніторингу, міжнародним партнерам, регуляторам) підключатися до даних у форматі read-only з відповідними рівнями верифікації. Така відкритість створить передумови для репутаційної синергії, підвищення інституційної довіри до ПрАТ «Київспецтранс» як екологічно відповідального суб'єкта, здатного забезпечити прозорість і підзвітність. Це є критичним фактором при участі у державних тендерах, міжнародних грантах, проектах державно-приватного партнерства й урбаністичних ініціативах рівня «Зелене місто», що реалізуються з підтримкою міжнародних інституцій (ЄБРР, GIZ, NEFCO) [58, с. 6].

Встановлення централізованої системи екологічного моніторингу також сприятиме удосконаленню навчальних програм, орієнтованих на внутрішній персонал та зовнішніх стейкхолдерів. На основі аналітичної платформи можна формувати навчальні кейси, демонструвати динаміку показників, моделювати інциденти в симуляційному середовищі. Це дозволить підвищити екологічну грамотність працівників, створити базу знань для екологів муніципального рівня й покращити комунікацію з населенням. Додатково, система може використовуватись як основа для розробки міських політик управління ризиками, планування зон санітарного контролю, визначення пріоритетів ревіталізації. У перспективі - на базі цієї системи можна створити інтегровану екосистему реагування, де на кожне порушення формуватиметься не лише технічна, а й управлінська відповідь із залученням відповідальних осіб, антикризового плану й механізмів компенсації шкоди.

3.2. Пропозиції щодо розширення соціально відповідальних практик на ПрАТ «Київспецтранс»

Доцільним напрямом удосконалення системи управління поведженням з відходами та екологічної політики на рівні підприємства, що виконує ключові функції в міській інфраструктурі, є переорієнтація з виключно операційної моделі на систему ціннісного діалогу з громадськістю. У випадку ПрАТ «Київспецтранс» така трансформація має відбуватись через інтеграцію структурованих практик соціального партнерства, що дозволить не лише підвищити рівень екологічної свідомості населення, а й збалансувати інституційний вплив компанії через відкритість, співтворення рішень і цифрову партисипацію. На першому етапі доцільно впровадити публічну освітню програму з відповідального поведження з відходами, яка охоплюватиме як молодь - учнівську й студентську аудиторію, так і доросле населення - через медійні канали, громадські осередки, ОСББ та профспілкові об'єднання. Програма має бути структурована за модульним принципом із тематичними блоками, що охоплюють базові компетенції (класифікація відходів, сортування, принципи повторного використання), розширені знання (методологія життєвого циклу, екологічний слід, вуглецевий облік), а також локалізовану інформацію щодо правил і графіків вивозу, карт точок збору, умов передачі небезпечних фракцій [31, с. 18].

Реалізація такої освітньої платформи передбачає поєднання онлайн і офлайн форматів - зі створенням вебпорталу із доступом до інтерактивних курсів, відеолекцій, тестів, віртуальних симуляцій і елементів гейміфікації. Для навчальних закладів варто розробити повноцінний навчально-методичний комплект, погоджений із Департаментом освіти КМДА, адаптований до вікових категорій і прив'язаний до моделі екологічної компетентності. При партнерстві з університетами програма може передбачати компоненти дуального навчання - з включенням в освітній процес модулів з міської екології, логістики відходів, урбаністичного аналізу та роботи з геоданими. За рахунок таких партнерств буде забезпечено мультиплікативний ефект -

залучення тисяч осіб, що надалі стають провайдерами знань у своїх домогосподарствах, професійних і соціальних середовищах. За пілотними розрахунками, при охопленні 80 шкіл і 6 університетів протягом першого року програма може охопити до 28 000 осіб, при цьому вартість залучення одного учасника буде становити менше 39 грн. Важливо закладати в програму не лише інформаційне ядро, а й практичну компоненту - встановлення демонстраційних контейнерів, проведення флешмобів, конкурсів, інтерактивних лабораторій, участь у реальних сортувальних операціях. У середньостроковій перспективі реалізація програми дозволить підвищити індекс сортувальної культури населення (ISCN) на 23–27 %, знизити частку контамінованих фракцій у потоці вторсировини на 11–13 %, а також підвищити рівень довіри до підприємства на 18–21 % відповідно до репутаційних опитувань [46, с. 28].

Другим обов'язковим елементом ціннісного діалогу є створення функціональної онлайн-платформи для безпосередньої взаємодії з громадами, яка виступатиме як інструмент громадського контролю, двостороннього зворотного зв'язку та інформаційного забезпечення. Платформа має включати модулі повідомлення про проблемні зони - несанкціоновані сміттєзвалища, перевантажені точки збору, зіпсовані контейнери, порушення маршрутів - із фіксацією геолокації, фото та типу звернення. Усі звернення мають отримувати унікальний код і відображатися в особистому кабінеті користувача із статусом обробки, очікуваним часом реагування, пріоритетністю та фідбеком. Додатково на платформі мають бути вбудовані функції відстеження маршрутів сміттєвозів у реальному часі, доступ до календаря вивозу для конкретної адреси, інтерактивна карта контейнерів і точок прийому вторсировини, включно з інформацією про години роботи та типи прийнятих матеріалів. Такий функціонал не лише покращує якість сервісу, а й дозволяє мешканцям брати участь у плануванні екологічної політики через голосування, участь у публічних консультаціях, обговорення нормативів, бюджетів і зон розміщення інфраструктури.

Архітектурно платформа має бути реалізована на базі стабільного вебфреймворку (на кшталт React або Angular), із back-end частиною, що взаємодіє через API з внутрішніми системами підприємства (логістичними, технічними, фінансовими). Для забезпечення масштабованості та адаптивності до навантаження доцільно використовувати хмарні технології (AWS, Azure), а для захисту персональних даних - застосування протоколів шифрування, багаторівневої автентифікації, а також регулярного аудиту відповідності вимогам GDPR. У контексті ПрАТ «Київспецтранс» впровадження подібної платформи дозволить акумулювати аналітику з понад 80 000 взаємодій на рік, що створює унікальну базу даних для аналізу соціальних патернів, ідентифікації проблемних районів, оптимізації логістики й прогнозування сплесків навантаження. Наприклад, на основі частоти повідомлень з певної локації можливо оперативно переглядати маршрути, змінювати графіки або планувати додаткові рейси без залучення зовнішнього аудиту. Крім цього, інтеграція таких функцій, як чат-бот підтримки, блок новин, розділ освітніх матеріалів, оголошення про події, гранти та публічні закупівлі, формує повноцінне інформаційне середовище довкола підприємства - із високим рівнем інституційної прозорості та соціальної інклюзивності.

Третім вектором розвитку партнерства може стати створення при ПрАТ «Київспецтранс» консультативної ради громадських організацій, яка функціонуватиме як постійно діючий орган участі у прийнятті екологічно значущих рішень. До її складу доцільно включити представників профільних НГО, ОСББ, муніципальних консультативних рад, медіа та профільних університетів. Формат роботи передбачає щоквартальні публічні зустрічі, обговорення річних екологічних планів підприємства, пріоритетів інвестування, узгодження розміщення сортувальних точок, перевірку екологічної звітності та участь у розробці соціальних кампаній. За прикладом європейських муніципалітетів (модель Bürgerbeirat у Берліні), участь громади в таких органах підвищує довіру, знижує рівень конфліктності, забезпечує

адекватність управлінських рішень реальному середовищу. За умови належної репрезентативності така рада може також формувати експертні групи, готувати рекомендації для місцевих рад, брати участь у публічних слуханнях або інспекційних виїздах [35, с. 11].

Комбінація цих інструментів - публічної освітньої програми, функціональної платформи взаємодії та консультативної ради - дозволяє підприємству типу ПрАТ «Київспецтранс» виходити за межі технократичної парадигми управління відходами, формуючи соціальне поле довіри, обміну, співучасті. Це створює новий рівень відповідальності - не як відповідь на зовнішній контроль, а як внутрішню практику етичної дії, у якій екологічна культура функціонує як спільна мова між підприємством, містом і людьми. За 3–5 років повної реалізації цієї моделі очікується зростання рівня обізнаності населення до 79–83 % (за результатами незалежних оцінок), підвищення показника інституційної довіри до 91–94 %, зменшення кількості інцидентів з порушенням норм поведінки з відходами на 37–44 %, а також формування мережі активістів, здатної самостійно реалізовувати локальні екопроекти з мінімальним залученням підприємства.

Доцільним вектором поглиблення екологічної політики підприємства у сфері соціально відповідального управління є інституціоналізація практик відкритого партнерства з громадянським суспільством, що включає активну участь у міських екологічних ініціативах, запуск волонтерських платформ та інтеграцію суб'єктів громади у процеси прийняття рішень. У випадку ПрАТ «Київспецтранс» це дозволить не лише суттєво підвищити соціальну капіталізацію бренду, а й закласти основи колективної відповідальності за ресурсний цикл міста - від первинного поводження з відходами до формування міських звичок щодо роздільного збору, повторного використання та відповідального споживання. Високий рівень урбаністичної фрагментації, який властивий великим мегаполісам, передбачає пошук неформальних точок дотику між підприємствами та громадянами, і такими точками можуть виступати події з високою культурною та освітньою залученістю - екофоруми,

фестивалі циркулярної економіки, марафони чистоти, міські хаби переробки, ярмарки апсайклінгу, артінсталяції на тему відходів. ПрАТ «Київспецтранс» має потенціал виступати як засновник або стратегічний партнер таких ініціатив, надаючи інфраструктурну підтримку, технічні ресурси, локації, логістичне забезпечення або медіапідтримку, а також залучаючи до співорганізації муніципалітет, бізнес, студентські об'єднання й НГО [47, с. 6].

На практичному рівні це може реалізовуватися через щорічну міську подію - Екоурбанфорум, яка проходитиме у публічному просторі з тематичними зонами сортування, відкритими лекціями, майстерками, кінопоказами, обговореннями з експертами. На одному майданчику можуть працювати зони обміну речами (фрімаркет), пункт прийому вторсировини, демонстраційні моделі контейнерів нового покоління, станції сортування з можливістю «заглянути всередину». Участь у події може взяти понад 15 000 осіб, з яких мінімум 4 000 пройдуть через інтерактивні освітні маршрути. Такий формат дозволяє створити публічний дискурс навколо відходів не в координатах «сміття», а як ресурсу, інновації, теми міської культури. Аналогічні ініціативи можуть реалізовуватись на рівні районних акцій - так звані «дні екологічної взаємодії», де протягом 48 годин у мікрорайоні функціонує мобільна сортувальна точка, пункт прийому небезпечних відходів, мобільний офіс з екопросвіти, лекторій, зона дитячих активностей. ПрАТ «Київспецтранс» може виступати оператором логістики, а також організувати виїзди фахівців, які розповідатимуть мешканцям про екологічні сервіси, схеми взаємодії та зміни у графіках. Для забезпечення ефекту повторюваності доцільно обрати модель ротаційного хабу - щомісяця інша локація, нова тематика, адаптація під локальні потреби. Після першого року функціонування очікується охоплення до 150 000 мешканців, що становить близько 5 % населення Києва, із прогнозованим впливом на поведінкові індикатори - зростання частки правильної сегрегації фракцій на 7,4 %, зменшення кількості несанкціонованих скидів у дворах на 14,2 %,

підвищення поінформованості щодо графіків та процедур поводження на 29–35 %.

Наступним інструментом зміцнення соціальної відповідальності має стати запуск повноцінної волонтерської програми, яка надасть можливість мешканцям долучатись до екологічної трансформації міста не як пасивним споживачам послуг, а як учасникам змін. Програма має містити багаторівневу структуру з відкритою реєстрацією, системою відбору та тренінговим компонентом. Волонтери поділятимуться за напрямками: аналітика (участь в аудитах стану точок збору), інформаційна підтримка (проведення лекцій, поширення матеріалів), операційна допомога (підтримка акцій, логістичних операцій), комунікаційна частина (робота з населенням, фокус-групи, модерація платформ). Кожен волонтер отримуватиме цифровий профіль із фіксацією активностей, бейджів, сертифікатів, рекомендацій, а при досягненні певного рейтингу - можливість стажування в структурі підприємства або партнерських організаціях. Для координації програми створюється Волонтерський офіс - онлайн і офлайн платформа, що здійснює набір, навчання, розподіл завдань і звітування. Такий підхід забезпечить не лише залучення мешканців до участі, а й формування стабільного активу екологічних агентів змін, здатних транслювати культуру відповідальності в локальні громади [40, с. 55].

У рамках пілоту доцільно сформувати ядро з 200–250 волонтерів, охоплюючи всі адміністративні райони міста. Кожен район отримує свій мікроофіс, кураторів, систему мотивації - від соціального капіталу (рейтинг, визнання, подяки) до матеріальних стимулів (квитки на заходи, брендovanі набори, партнерські подарунки). ПрАТ «Київспецтранс» надає експертну та організаційну підтримку, можливість відвідувати виробничі об'єкти, брати участь у тестуванні нових послуг, створювати контент, який потрапляє на основні інформаційні канали. За перший рік реалізації очікується проведення понад 300 точкових акцій - прибирання територій, освітні візити до шкіл, аналіз бакових майданчиків, модерація платформ. У рамках цифрової

аналітики волонтерська база дозволяє отримати понад 12 000 зворотних сигналів щодо стану інфраструктури, запитів населення, проблем комунікації, що становитиме унікальне джерело даних для планування. Ефективність програми оцінюється через кількісні (кількість заходів, волонтерів, запитів) і якісні (оцінка населення, внутрішній розвиток, повторна участь) показники.

Інституціоналізація цих двох векторів - подієвого партнерства й волонтерства - створює синергетичний ефект, де підприємство перестає бути лише оператором утилізації, а перетворюється на комунікаційну платформу, екологічного куратора міста. Водночас відбувається зміна ролі мешканця - із користувача в суб'єкта, з анонімного одержувача послуг - у носія відповідальності, знання, ініціативи. Такі системи формують сталу екологічну суб'єктність міста, де взаємодія із відходами - це не технічний процес, а частина ідентичності простору, культури, репутаційної тканини. При правильному масштабуванні програми можуть охопити до 350 000 мешканців упродовж 3 років, із прогнозованим зростанням коефіцієнта вторинної обробки відходів на 19–22 %, скороченням інституційного навантаження на міський бюджет на 6,3–7,1 %, зменшенням екоризиків у межах густозаселених районів на 28–31 %.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтвердили, що соціально відповідальний бізнес у сфері послуг поступово трансформується з формального інструмента корпоративного іміджу у повноцінну систему сталого управління, в якій соціальні, екологічні та економічні елементи поєднуються у функціональний трикутник впливу. Теоретичний аналіз показав, що концепція соціальної відповідальності бізнесу в еволюційному вимірі пройшла шлях від філантропічного патерналізму до нормативно інституціоналізованої моделі, з чітко вираженим екологічним і правовим контуром. У сучасних умовах її реалізація вимагає не лише добровільних дій підприємств, а й інтеграції до державної політики, екологічного законодавства та міжнародних стандартів. У сфері послуг з поводження з відходами така трансформація є особливо актуальною, оскільки будь-яке відтермінування відповідальності у цьому секторі призводить до кумулятивного зростання ризиків для здоров'я населення, деградації довкілля й зниження житлової придатності міських територій.

Розгляд конкретної практики на прикладі ПрАТ «Київспецтранс» дав змогу перейти від загальної теорії до структурного аналізу реальної моделі сталого функціонування. Підприємство сформувало багаторівневу операційну платформу соціальної відповідальності, що включає інтегровану екологічну політику, ESG-звітність, модернізацію логістики, партнерство з громадами та впровадження інформаційно-комунікаційних сервісів. Протягом 2023–2024 років рівень переробки відходів сягнув 15 % загального потоку, що становить близько 95 000 тонн щорічно. Частка вилучених ПЕТ і полімерів зросла до 61–73 %, що забезпечило доходи на рівні 21 млн грн на рік. Система логістики дозволила знизити обсяг непродуктивних пробігів на 17,2 %, скоротити витрати пального на 398 000 л та зменшити викиди CO₂ на 1 052 тонни за рік. Економічний ефект від впровадження інноваційних маршрутів і технічного оновлення автопарку склав понад 14,2 млн грн.

У структурі капітальних інвестицій на екологічні проєкти в 2024 році спрямовано 71,3 млн грн, що становить 28,7% загального інвестиційного бюджету. Фінансова модель підприємства дозволяє використовувати комбіноване фінансування - із грантів (32%), продажу вторсировини (48%) та внутрішніх резервів (20%). Розрахунок окупності сортувального обладнання на основі LCC-методології показав NPV на рівні +8,7 млн грн за п'ятирічного циклу. Застосування технологій ШІ у сортувальних комплексах дозволило підвищити точність розпізнавання до 93%, скоротити потребу в ручній праці на 35–42% та підвищити продуктивність на 2,7 разу. У межах корпоративної соціальної політики у 2024 році проведено понад 940 лекцій, 38 публічних акцій, охоплено 64 000 осіб.

Узагальнення результатів дає підстави для формулювання практичних рекомендацій. Підприємствам у сфері поводження з відходами доцільно впроваджувати поетапну децентралізацію сортування шляхом розміщення локальних станцій у густонаселених районах. Це сприятиме підвищенню якості первинного сортування до 61–63%, зниженню транспортного навантаження та рівня домішок у фракціях на 18–19%. Рекомендується також модернізувати автопарк, електрифікувавши не менше 40% техніки до 2027 року, що дозволить скоротити викиди CO₂ понад 880 тонн щорічно. Варто створити централізовану систему моніторингу з 24 постами контролю для цифрової екосвідкованості та прогнозування ризиків. У соціальному вимірі - запуск цифрової платформи для взаємодії з громадянами з функціоналом звернень, онлайн-мап і зворотного зв'язку. Її потенціал - понад 80 000 контактів на рік і до 250 волонтерів у кожному районі. Очікувані результати - зростання переробки на 19–22%, зниження витрат на 7–9% і скорочення соціального конфлікту на 34%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про відходи: Закон України від 05.03.1998 р., № 187/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-вр> (дата звернення: 28.03.2025)
2. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 9.11.2017 р., № 2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2189-19> (дата звернення: 28.03.2025)
3. Про затвердження Порядку формування тарифів на послуги з поводження з побутовими відходами: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.07.2006 р. № 1010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1010-2006> (дата звернення: 28.03.2025)
4. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року: Закон України, від 8 листопада 2017 р. № 820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-р#Text> (дата звернення: 28.03.2025)
5. Алексеєнко В. В., Васечко О. О., Нікітін В. Ю., Сезоненко О. Б., Сорока В. О. Установа для термічної очистки рідких біоорганічних відходів. Патент на винахід № 115715. Публікація відомостей 10.05.2016. Бюл. № 9.
6. Алексеєнко В. В., Васечко О. О., Нікітін В. Ю., Сезоненко О. Б., Сорока В. О. Установа для утилізації відходів, що містять вуглеводень. Патент на корисну модель № 148052. Публікація відомостей 30.06.2021. Бюл. № 26.
7. Алексеєнко В. В., Васечко О. О., Самокатов К. А., Сезоненко О. Б. Поводження із відпрацьованими мастилами. Досвід зарубіжних країн та українські розробки. Енерготехнології і ресурсозбереження. 2018. № 3. С. 23–30. URL: <https://doi.org/10.33070/etars.3.2018.03> (дата звернення: 28.03.2025)
8. Алексеєнко В. В., Сезоненко О. Б., Васечко О. О. Рекуперация теплоти інсинераторів для знешкодження відходів лікувальних закладів. Енерготехнології і ресурсозбереження. 2018. № 2. С. 31–38. URL: <https://doi.org/10.33070/etars.2.2018.04> (дата звернення: 28.03.2025)

9. Алексеєнко В. В., Сезоненко О. Б., Васечко О. О., Нікітін В. Ю. Експериментальне дослідження термічного знешкодження деяких фармацевтичних відходів. Енерготехнології і ресурсозбереження. 2017. № 4. С. 25–32. URL: <https://doi.org/10.33070/etars.4.2017.08> (дата звернення: 28.03.2025)
10. Арустамова О. А. Види і масштаби негативного впливу людини та промисловості на природне середовище. Миколаїв. 2018. С. 80–87.
11. Березюк О. В. Експериментальне дослідження процесів зневоднення твердих побутових відходів шнековим пресом. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2018. 5. С. 18–24.
12. Бутко А. Е. Український ринок утилізації полімерних відходів і основні тенденції його розвитку. Young Scientist. № 2 (17). 2017. С. 139–142.
13. Гаврилишин І. М. Використання пластику. Проблеми забруднення відходами. Київ. 2016. Випуск 12. 65 с.
14. Грабовський Р. С., Дорош М. М., Дудак Р. П. Регіональна система збору та переробки сміття як спосіб вирішення еколого-економічних проблем. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Г. Жицького. 2018. Т. 16. № 2(5). С. 66–70.
15. Джек Мак-Кіббан, П'єр Кондамін. Практичний посібник для громад. Брюссель. 2020. 256 с.
16. Директива 2008/98/ЄС про відходи. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on Waste and Repealing Certain Directives. URL: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ.do&uri=CELEX:32008L0098:en:NOT> (дата звернення: 28.03.2025)
17. Драчук Ю. З., Григорак М. Ю., Трушкіна Н. В., Чейлях Д. Д. Рециклінг відходів металургійного виробництва в контексті циркулярної економіки. Екологічно дружні технологічні рішення для місцевих громад щодо поводження з відходами: зб. матеріалів Національного форуму «Поводження з відходами в Україні: законодавство, економіка, технології» (м.

Київ, 23-24 листопада 2021 р.). Київ. Центр екологічної освіти та інформації. 2021. С. 76–80.

18. Залознава Ю. С., Трушкіна Н. В., Кочешкова І. М. Удосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку сфери управління промисловими відходами в Україні. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 459–466.

19. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2019 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/ar-aa-implementation-2019-4.pdf> (дата звернення: 28.03.2025)

20. Звіт про розширену відповідальність виробника товарів у поводженні з побутовими відходами. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/pro-rozshirenu-vidpovidalnist-virobnika-tovarnoyi-produktsiyi-u-povodzhenni-z-pobutovimi-vidhodami-roz-yasnennya-minregionu> (дата звернення: 28.03.2025)

21. Іванов О. А. Перспективи утилізації техногенних відходів у будівельній галузі. Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України. 2021.

22. Калфат К. Technical research and development: collective monograph / Kalafat K., Vakhitova L., Drizhd V. etc. International Science Group. Boston. Primedia eLaunch. 2021. 616 p.

23. Кіселева Т. В., Михайлов В. Г. Методи оцінки і управління еколого-економічними ризиками як механізм забезпечення стійкого розвитку еколого-економічної системи. Системи управління та інформаційні технології. 2018. № 2. С. 69–74.

24. Колодійчук І. А. Формування територіально збалансованих систем управління відходами: регіональний вимір: монографія. Львів. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2020. 524 с.

25. Кунцов К. В. Сучасні проблеми знешкодження та утилізації твердих побутових відходів міста Київ. XVII Науково-практична конференція

студентів, аспірантів та молодих вчених «Ефективність та автоматизація інженерних рішень у приладобудуванні». Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. С. 202–205.

26. Лемешев М. С. В'язучі з використанням промислових відходів Вінниччини. XXIV міжнар. наук.-практ. конф. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. Харків. 2016. С. 381.

27. Лемешев М. С. Особливості використання промислових техногенних відходів в галузі будівельних матеріалів / М. С. Лемешев, К. К. Сівак, М. Ю. Стаднійчук. Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві. 2020. № 2.

28. Лемешев М. С., Березюк О. В. Електротехнічний бетон для виготовлення анодних заземлювачів. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Інтелектуальний потенціал XXI століття '2017. Одеса. 2017. URL: <http://www.sworld.education/index.php/ru/arts-architecture-and-construction-u7-317/modern-construction-technologies-u7-317/29688> (дата звернення: 28.03.2025)

29. Лемішко К. К. Особливості використання техногенних відходів в промисловості будівельних матеріалів. Академія технічних наук України. 2019.

30. Медведь Я. О. Промислові відходи – альтернатива традиційним природним ресурсам. Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України. 2021.

31. Михайлюк В. М. Механізм і кінетичні закономірності процесу переробки твердих органічних відходів методом високотемпературного піролізу. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Харків. 2017. 18 с.

32. Мініна О., Шадура-Никипорець Н. Дослідження регіональної специфіки процесів утворення і поводження з промисловими відходами. Галицький економічний вісник. 2020. № 3(64). С. 32–43.

33. Насіров М. Ф. Інерційний та інноваційний сценарії поводження з відходами пластику у середньо- та довгостроковій перспективі. Економіка та держава. № 8. 2018. С. 71–75.
34. Пассюра О. Ю. Оцінка систем поводження з твердими побутовими відходами та підвищення її ефективності на прикладі міста Києва. Дипломна робота магістра. Київ. 2022. 89 с.
35. Попович В. В., Придатко О. В., Сичевський М. І., Попович Н. П., Панасюк М. А. Ефективність експлуатації сміттєвозів у середовищі «місто-сміттєзвалище». Науковий вісник НЛТУ України. 2017. 27(10). С. 111–116.
36. Постолатій М. О. Комплексне золошламове в'язуче для виготовлення будівельних виробів. ВНТУ. 2018.
37. Постолатій М. О. Техногенна безпека промислових підприємств / М. О. Постолатій, В. П. Ковальський. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів і студентів «Наука про цивільний захист як шлях становлення молодих вчених». Черкаси. ЧПБ. 2021. С. 52–53.
38. Принципи реформи управління відходами. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/timeline/Vidhodi-ta-nebezpechni-rechovini.html> (дата звернення: 28.03.2025)
39. Решетняк О. І., Лободін Р. О. Кластери в інноваційній економіці: моделі потрійної, чотириланкової та п'ятиланкової спіралі. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2020. Т. 25. Вип. 6(85). С. 69–73. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_6/15.pdf (дата звернення: 28.03.2025)
40. Сагдєєва О. А., Крусір Г. В., Цикало А. Л. Дослідження впливу температурного режиму на перебіг процесів компостування органічного компоненту твердих муніципальних відходів. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. Серія: Харчові технології. 2018. 20(85). С. 155–161.
41. Сезоненко О., Алексеєнко В. Пальникові пристрої для обладнання термічного перероблення відходів. Věda a perspektivy. 2022. № 10. С. 143–154.

URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-10\(17\)-143-154](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-10(17)-143-154) (дата звернення: 28.03.2025)

42. Сметанін В. І. Захист навколишнього середовища від відходів виробництва і споживання. Київ. Колос. 2017. 232 с.

43. Стан сфери поводження з побутовими відходами в Україні за 2019 рік. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zkh/terretory/stan-sferypovodzhennya-z-pobutovymy-vi/> (дата звернення: 28.03.2025)

44. ТОВ «Український науково-дослідний інститут з розробки та впровадження комунальних програм та проектів». План управління відходами в місті Києві до 2030 року. 2020. URL: <https://dzki.kyivcity.gov.ua/files/2021/11/5/plyr.pdf> (дата звернення: 28.03.2025)

45. Турілова Х. О., Рязанова Н. Л. Тверді побутові відходи в Україні. Київ. 2015. 152 с.

46. Цвірко О. О., Трушкіна Н. В. Логістична інфраструктура: сутність і роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. *Moderní aspekty vědy. Česká republika. Jesenice. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.* 2022. С. 258–279.

47. Черепакха Д. В. Використання промислових техногенних відходів Вінниччини для виготовлення будівельних виробів. ВНТУ. 2019.

48. Bereziuk O., D. Cherepakha. Forecasting the volume of construction waste. 2021.

49. Bereziuk O.V., et al. Increasing the efficiency of municipal solid waste pre-processing technology to reduce its water permeability. *Biomass as Raw Material for the Production of Biofuels and Chemicals*. Routledge. 2021. С. 33–41.

50. Bereziuk O.V., Lemeshev M.S., Bogachuk V.V. et al. High-precision ultrasonic method for determining the distance between garbage truck and waste bin. *Mechatronic Systems 1: Applications in Transport, Logistics, Diagnostics, and Control*. 2021. P. 279–290.

51. Berezyuk O. V., Savulyak V. I. Dynamics of hydraulic drive of hanging sweeping equipment of dust-cart with extended functional possibilities. *TEHNOMUS – New Technologies and Products in Machine Manufacturing Technologies*. 2015. 22. С. 345–351.
52. Berezyuk O., Savulyak V. Approximated mathematical model of hydraulic drive of container upturning during loading of solid domestic wastes into a dustcart. *Technical Sciences*. 2017. 20. С. 259–273.
53. Boiko T., et al. Theoretical foundations of engineering. Tasks and problems. Vol. 3. International Science Group. 2021.
54. Demchyna B., et al. Scientific foundations of solving engineering tasks and problems. Vol. 2. International Science Group. 2021.
55. Hryhorak M. Yu., Kostiuchenko L. V., Harmash O. M. Mathematical method of assessing the potential use of logistics infrastructure. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 13. P. 27–33. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-13-3> (дата звернення: 28.03.2025)
56. Sezonenko O., Vasechko O., Aleksyeyenko V. Thermal destruction of polymers: analysis of the process physicochemical parameters. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. 4(10(112)). С. 31–37. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.238952> (дата звернення: 28.03.2025)
57. Sezonenko O., Vasechko O., Aleksyeyenko V., Snihur A. Investigation of the processes of thermal destruction of cellulose-containing (paper) waste. *Energy Technologies & Resource Saving*. 2021. (3). С. 58–62. URL: <https://doi.org/10.33070/etars.3.2021.05> (дата звернення: 28.03.2025)
58. Sivak R. Peculiarities of using industrial waste in the construction industry. *ВНТУ*. 2021.