



Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та  
туристичного бізнесу»  
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

**Кваліфікаційна робота магістра**  
**на тему: «ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ**  
**СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**

Виконала:  
студентка групи УМБ-61  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»,  
освітньо-професійної програми  
«Міжнародний бізнес»  
 Корепанова Дар'я Фредівна  
Керівник: д. е. н., проф.  
Шкодін І.В.  
 Рецензент: к. е. н., доц.

Харків - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного  
бізнесу»  
Кафедра міжнародного бізнесу та консалтингу  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»  
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
В.о. завідувача кафедри міжнародного  
бізнесу та консалтингу  
І.В.Шкодiна



підпис

12.02.2025 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Корепанової Дар'ї Фредівни

1. Тема роботи «Інноваційні бізнес-моделі в умовах сталого розвитку»  
керівник роботи д.е.н., проф. Шкодiна І.В.  
затверджені наказом по університету від 10.02.2025 р. № 4001-5/355 зі  
змiнами від 15.09.2025 року №4001-5/3272
2. Строк подання студентом роботи 17.11.2025 року.
3. Перелік питань, які потрібно розробити :
  - дослідити концепцію сталого розвитку в сучасному міжнародному бізнесі;
  - визначити сутність та класифікацію бізнес-моделей;
  - розглянути теоретичні підходи до формування інноваційних бізнес-моделей;
  - проаналізувати глобальні тренди розвитку міжнародного бізнесу в умовах сталості;
  - розглянути досвід провідних міжнародних компаній у впровадженні інноваційних моделей сталого розвитку;
  - провести аналіз української практики: можливостей та бар'єрів для впровадження інноваційних бізнес-моделей;
  - визначити концептуальні напрями вдосконалення інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку;
  - розглянути інструменти та технології підтримки інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку;

- визначити роль держави та міжнародних фінансових інституцій у стимулюванні сталого бізнесу в Україні.

#### 4. План роботи

	Назва етапу
	Опрацювання наукових джерел, визначення ключових понять, формування теоретичної моделі дослідження.
	Побудова логіки дослідження відповідно до теми роботи. Розробка плану роботи
	Написання першого розділу роботи
	Написання другого розділу роботи
	Написання третього розділу роботи
	Проходження попереднього захисту роботи, робота із зауваженнями, редагування
	Відправка роботи на антиплагіат
	Написання анотації, отримання рецензій та відгуку
	Підготовка доповіді та презентації для захисту

#### 5. Дата видачі завдання 12.02.2025 року

Студент \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Д.Ф.Корепанова  
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ І.В.Шкодiна  
підпис ініціали, прізвище

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	8
1.1 Концепція сталого розвитку в сучасному міжнародному бізнесі.....	8
1.2 Сутність та класифікація бізнес-моделей.....	14
1.3 Теоретичні підходи до формування інноваційних бізнес-моделей...	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ.....	32
2.1 Глобальні тренди розвитку міжнародного бізнесу в умовах сталості	32
2.2 Досвід провідних міжнародних компаній у впровадженні інноваційних моделей сталого розвитку.....	43
2.3 Аналіз української практики: можливості та бар'єри для впровадження інноваційних бізнес-моделей.....	58
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	69
3.1 Концептуальні напрями вдосконалення інноваційних бізнес- моделей сталого розвитку.....	69
3.2 Інструменти та технології підтримки інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку.....	79
3.3 Роль держави та міжнародних фінансових інституцій у стимулюванні сталого бізнесу в Україні.....	82
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сталий розвиток сьогодні розглядається як стратегічний пріоритет для міжнародного бізнесу, який прагне забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Традиційні підходи до організації бізнес-процесів вичерпують свій потенціал, оскільки вони базуються переважно на максимізації прибутку без достатнього урахування екологічних і соціальних наслідків. У цьому контексті виникає потреба у формуванні нових, інноваційних бізнес-моделей, що інтегрують принципи ESG (Environmental, Social, Governance) та створюють додану вартість не лише для власників, а й для суспільства загалом.

Для України питання сталого розвитку набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю післявоєнного відновлення економіки, інтеграції до європейського економічного простору та виконання вимог Угоди про асоціацію з ЄС. Запровадження інноваційних бізнес-моделей дає змогу забезпечити енергоефективність, конкурентоспроможність, екологічну відповідальність і підвищення довіри інвесторів до українських компаній.

Проблематика інноваційних бізнес-моделей та сталого розвитку активно досліджується у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема М. П. Войнаренко, Н. Є. Кудла, Л. І. Чернобай, Н. В. Гречани та багато інших. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання практичного впровадження інноваційних бізнес-моделей у контексті цифрової трансформації, а також механізми інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління українських підприємств.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дослідження є комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та впровадження інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку у сучасному міжнародному та українському бізнес-середовищі.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити концепцію сталого розвитку в сучасному міжнародному бізнесі;
- визначити сутність та класифікацію бізнес-моделей;
- розглянути теоретичні підходи до формування інноваційних бізнес-моделей;
- проаналізувати глобальні тренди розвитку міжнародного бізнесу в умовах сталості;
- розглянути досвід провідних міжнародних компаній у впровадженні інноваційних моделей сталого розвитку;
- провести аналіз української практики: можливостей та бар'єрів для впровадження інноваційних бізнес-моделей;
- визначити концептуальні напрями вдосконалення інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку;
- розглянути інструменти та технології підтримки інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку;
- визначити роль держави та міжнародних фінансових інституцій у стимулюванні сталого бізнесу в Україні.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та функціонування бізнес-моделей сталого розвитку підприємств.

*Предметом дослідження* є механізми формування та інструменти впровадження інноваційних бізнес-моделей в корпоративну практику підприємств міжнародного бізнесу.

*Методи дослідження.* У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: методи системного аналізу (узагальнення теоретичних засад сталого розвитку); порівняльний аналіз (дослідження міжнародного та українського досвіду); економіко-статистичні методи (аналізу динаміки фінансових показників); моделювання (розробки алгоритму

вдосконалення бізнес-моделі); графічні методи (візуалізації даних і формування висновків).

*Основні результати дослідження* полягають в такому:

1. Удосконалено систематизацію бізнес-моделей сталого розвитку за рівнем інноваційності та цифрової інтеграції.

2. Виявлено способи підвищення ефективності впровадження сталих бізнес-моделей в українських компаніях шляхом залучення «зеленого» фінансування, партнерства з міжнародними інституціями та гармонізації стандартів звітності з вимогами ЄС.

*Практичне значення отриманих результатів.* Результати магістерського дослідження мають практичне значення для міжнародних підприємств, що прагнуть інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Розроблений алгоритм удосконалення бізнес-моделі може бути використаний для діагностики рівня ESG-зрілості підприємства, формування «зелених» KPI, впровадження цифрових систем моніторингу екологічних показників і підготовки нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, CSRD).

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення та результати дослідження доповідалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем», яка відбулась 7 листопада 2025 р. у Державному біотехнологічному університеті [69].

*Структура і обсяг.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Роботу викладено на 101 сторінках (враховуючі список використаних джерел з 80 джерел). У дослідженні є 23 рисунка, 5 таблиць.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### 1.1 Концепція сталого розвитку в сучасному міжнародному бізнесі

Поняття сталого розвитку, яке сьогодні є наріжним каменем глобальної економічної та соціальної політики, пройшло довгий шлях еволюції. Його витоки можна простежити з середини ХХ століття, коли зростало усвідомлення обмеженості природних ресурсів та екологічних наслідків індустріалізації. Початкові екологічні рухи поступово трансформувалися в більш комплексну концепцію, яка визнавала взаємозв'язок між економічним зростанням, соціальною рівністю та збереженням довкілля.

Поняття «сталого розвитку» як системного підходу виникло внаслідок міждисциплінарної роботи над проблемами екологічної деградації та нерівності у доступі до ресурсів. Звіт Брундтланд, який був підготовлений Всесвітньою комісією ООН з питань навколишнього середовища та розвитку під головуванням Гру Харлем Брундтланд, сформулював класичне визначення сталого розвитку: «розвиток, який задовольняє потреби сьогодення без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби». Ця дефініція підкреслила дві важливі ідеї: потреби (особливо базові потреби найбільш вразливих верств населення) та обмеження, що накладаються станом технологій і соціальною організацією на здатність довкілля задовольняти нинішні та майбутні потреби [42].

У міжнародному бізнесі концепція сталого розвитку розглядається не лише як етична норма або норматив держави, а як стратегічна категорія, що впливає на конкурентоспроможність, інноваційну діяльність та довгострокову вартість транснаціональних корпорацій (ТНК) та міжнародних ланцюгів постачання. Сучасні мультинаціональні компанії дедалі частіше інтегрують екологічні та соціальні критерії у стратегічне планування, моделі створення вартості та системи корпоративної звітності. Ці трансформації зумовлені як

регуляторним тиском, так і зростанням вимог стейкхолдерів (інвесторів, споживачів, громадянського суспільства) щодо прозорості та відповідальності бізнесу.

У подальшому розвиток ідей відбувався у двох взаємопов'язаних напрямках:

- розширення змісту оцінювання результатів діяльності організацій (поява концепції Triple Bottom Line - «три показники ефективності», і

- формування бізнес-орієнтованих підходів, що ставлять у центр взаємозв'язок соціальної користі і створення економічної вартості (наприклад, підхід «Creating Shared Value»). Джон Елкінгтон у середині 1990-х запропонував модель «третього підсумку» (profit, people, planet), яка стала просторовою рамкою для вимірювання ефективності організацій не лише через фінансові показники, а і через соціальні та екологічні результати [51]. Фірми можуть використовувати ці категорії для концептуалізації своєї екологічної відповідальності та визначення будь-яких негативних соціальних наслідків. Компанії можуть інтегрувати принципи сталого розвитку в кожен аспект своєї бізнес-операції, включаючи ланцюги поставок, ділових партнерів та використання відновлюваної енергії, щоб позитивно впливати на суспільство та навколишнє середовище, а також отримувати прибуток.

Майкл Портер і Марк Крамер у 2011 році запропонували концепцію «створення спільної цінності», яка аргументує, що бізнес може одночасно підвищувати свою конкурентоспроможність та вирішувати соціальні проблеми, що створює «подвійну» (або «подвійну/троїсту») вигоду - для компанії та суспільства. CSV наголошує на інноваціях у продуктах, реінжинірингу ланцюгів постачання та зміцненні локальних кластерів як механізмах досягнення співзалежної вигоди.

На початку XXI ст. під тиском громадськості, регуляторних органів та інвесторів, бізнес почав інтегрувати принципи сталого розвитку в свої корпоративні стратегії. З'явилися такі концепції як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-критерії (Environmental, Social, Governance).

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - це добровільна ініціатива компаній інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у свою комерційну діяльність і взаємодію із зацікавленими сторонами. Класичне визначення А. Керролла розглядає КСВ як піраміду, що складається з чотирьох рівнів: економічна, правова, етична та філантропічна відповідальність [9].

На відміну від більш широкої КСВ, ESG-критерії (екологічні, соціальні, управлінські) є конкретним набором показників, що дозволяють інвесторам та аналітикам оцінювати сталість і ризики компанії.

У сучасній літературі і практиці сталий розвиток бізнесу розглядається як багатовимірний феномен, що включає принаймні три взаємопов'язані компоненти - ESG «Екологічний, Соціальний та Управління». Ці три основи утворюють комплексну основу для оцінки сталого розвитку та етичного впливу діяльності компанії. Кожен компонент зосереджується на різних аспектах відповідальної ділової поведінки (рис.1.1):

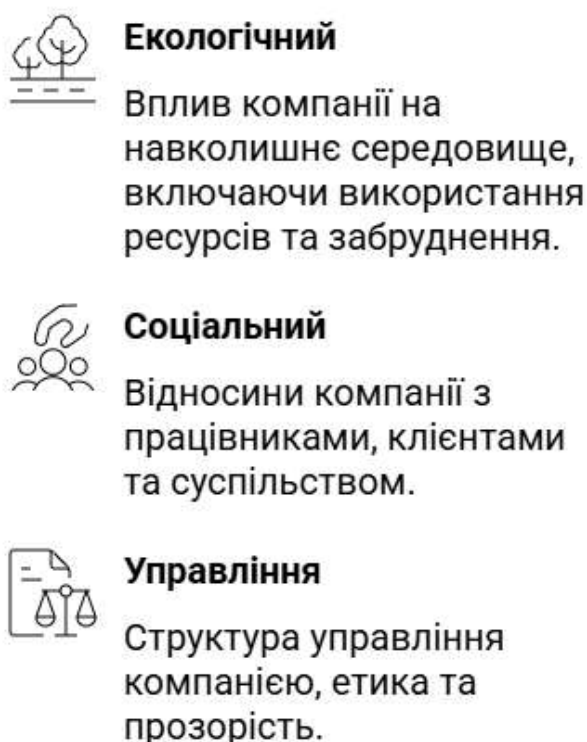


Рисунок 1.1- Фактори ESG - Екологічний, Соціальний та Управління

Джерело: [13]

Екологічний досліджує, як компанія взаємодіє з природним середовищем. Він включає політику, яка пов'язана зі споживанням ресурсів, викидами вуглецю, управлінням відходами, використанням води та енергоефективністю. У міжнародному бізнесі це означає також управління валютними ризиками, трансферного ціноутворення та глобальних фінансових потоків, але в умовах, коли ці економічні дії узгоджуються з екологічними і соціальними обмеженнями [43].

Соціальний фактор стосується відносин компанії з її співробітниками, клієнтами, постачальниками та громадами, в яких вона працює. Він включає такі теми, як трудова практика, права людини, різноманітність, рівність та інклюзія (DEI), задоволення клієнтів та залучення громади. Для міжнародних компаній це також включає управління екологічними ризиками у ланцюгах постачання та виконання міжнародних екологічних стандартів.

Управління стосується структур, політик та практик, що забезпечують підзвітність, прозорість та етичну поведінку в компанії. Воно включає такі теми, як різноманітність у раді директорів, винагорода керівників, права акціонерів, заходи боротьби з корупцією та управління ризиками. У контексті ТНК це означає відповідальне поводження в країнах з різними соціальними стандартами, дотримання міжнародних трудових норм та взаємодію з місцевими стейкхолдерами.

Ця тривимірна рамка (економічна – екологічна - соціальна) знайшла інституційне закріплення у програмі ООН «Цілі сталого розвитку» (Sustainable Development Goals, SDGs), що визначають конкретні орієнтири державної та корпоративної політик до 2030 року. Для міжнародного бізнесу SDGs виступають як каталізатор перетворень: вони формалізують очікування суспільства і політичних інститутів та створюють платформу для вимірювання впливу [42].

У контексті глобалізації роль міжнародного бізнесу у досягненні сталого розвитку стає вирішальною. Багатонаціональні корпорації (МНК) володіють значними фінансовими, технологічними та людськими ресурсами, що дозволяє

їм впливати на світову економіку, соціальну сферу та екологію. Їхній вплив може бути як позитивним, так і негативним. ТНК і глобальні ланцюги постачання відіграють центральну роль у глобальній економіці. Вони забезпечують розподіл виробничих процесів між країнами різного рівня розвитку, створюючи як можливості для економічного зростання, так і ризики для довкілля та соціальної стабільності.

Сучасні дослідження вказують, що стратегії сталості у міжнародному бізнесі мають дві взаємодоповнюючі цілі [73]:

- внутрішня трансформація бізнес-моделі компанії (інновації у продуктах, процесах, управлінні) і
- зовнішній вплив на постачальницькі мережі та локальні екосистеми, де компанія функціонує.

Реформи у глобальних ланцюгах постачання спрямовані на зниження екологічного сліду (наприклад, скорочення транспортування, оптимізація пакування), підвищення продуктивності постачальників через інвестиції у кліматично-ефективні технології, а також на забезпечення прозорості ланцюга, що є вимогою як регуляторів, так і інституційних інвесторів. Ці практики часто отримують подвійну мотивацію: з одного боку - регуляторну та ринкову (вимоги клієнтів, сертифікації), з іншого - прагнення знизити витрати та ризики, підвищивши таким чином довгострокову прибутковість.

Сучасний міжнародний бізнес усвідомлює, що сталий розвиток - це не просто благодійність чи елемент іміджу, а стратегічний імператив, який впливає на довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Інтеграція сталого розвитку відбувається на кількох рівнях:

- на рівні бізнес-моделі, що передбачає повну зміну підходів до виробництва, споживання та взаємодії з клієнтами. Замість традиційної лінійної моделі («виробити-використати-викинути») компанії переходять до моделей циркулярної економіки, шерингової економіки або «продукту як послуги»;
- на рівні операційної діяльності компанії оптимізують виробничі процеси для зменшення ресурсоемності, мінімізації відходів та викидів. Це

включає впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, раціоналізацію логістичних ланцюгів та впровадження «зелених» закупівель;

- на рівні корпоративного управління стійкість стає частиною системи управління та оцінки ефективності. Менеджмент несе відповідальність за досягнення ESG-показників, а звіти про сталий розвиток стають таким же обов'язковим елементом корпоративної звітності, як і фінансові звіти.

У табл. 1.1 наведено порівняння традиційного підходу до бізнесу та бізнес-підходу, який орієнтований на сталий розвиток.

Таблиця 1.1 - Порівняння традиційного та сталого підходів у міжнародному бізнесі

Характеристика	Традиційний підхід	Підхід, орієнтований на сталий розвиток
Ключова мета	Максимізація прибутку для акціонерів	Створення цінності для всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів)
Модель виробництва	Лінійна (виробити-використати-викинути)	Циркулярна (скоротити-повторно використовувати-переробити)
Ресурси	Вичерпні, необмежені	Обмежені, вимагають ефективного використання
Відносини з громадами	Флагманські філантропічні ініціативи	Вбудована соціальна відповідальність, партнерство
Управління ризиками	Фокус на фінансових ризиках (кредитні, ринкові)	Комплексне управління ризиками (фінансові, екологічні, соціальні)
Звітність	Виключно фінансова звітність	Інтегрована звітність (фінансова + ESG)

*Джерело:* складено автором на основі [13, 25, 65]

Концепція сталого розвитку трансформувала підходи до міжнародного бізнесу від вузького фокусу на прибуток до широкого бачення, що включає відповідальність перед суспільством та довкіллям. Ця концепція є не лише моральним вибором, а й ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності, що вимагає від міжнародних компаній переосмислення своїх бізнес-моделей, операційної діяльності та системи управління. Український бізнес, що прагне інтегруватися у світову економіку, має враховувати ці глобальні тенденції, щоб залишатися релевантним і успішним.

## **1.2 Сутність та класифікація бізнес-моделей**

Поняття «бізнес-модель» є одним із найважливіших у сучасному менеджменті, проте його точне визначення залишається предметом дискусій [60, 64]. Спочатку цей термін використовувався для опису методів отримання прибутку, зокрема у технологічній сфері. Однак, з розвитком цифрової економіки та ускладненням ринкових відносин, його зміст суттєво розширився. У контексті сталого розвитку бізнес-моделі набувають додаткової семантики: вони повинні враховувати не лише економічну ефективність, а й екологічні та соціальні наслідки діяльності. Відповідно, аналіз сутності бізнес-моделі потребує синтезу економічних, менеджерських та соціально-екологічних підходів.

Термін «бізнес-модель» набув широкого вжитку у наукових та прикладних дослідженнях з кінця XX - початку XXI століття. Ранні підходи розглядали бізнес-модель як словесний опис, що пояснює логіку створення доходу. Зі зростанням значення цифрових технологій та інновацій концепція ускладнилася: з'явилися формалізовані інструменти (наприклад, Business Model Canvas Остервальдера і Піньєра), емпіричні моделі (Amit, Zott) та детальні підходи до класифікації елементів бізнес-моделі (Teese, Chesbrough).

Бізнес-модель відповідає на фундаментальні питання: «Як компанія створює цінність для клієнтів?», «Яким чином вона заробляє гроші?» та «Які ресурси і процеси для цього потрібні?». Основними елементами бізнес-моделі, зазвичай, вважаються (рис. 1.2):

- ціннісна пропозиція - що саме компанія пропонує клієнту для вирішення його проблем чи задоволення потреб.



Рисунок 1.2 - Бізнес-модель Model Canvas Остервальдера

- цільові сегменти клієнтів - хто є ключовим клієнтом, для якого створюється цінність.
- канали збуту - як цінність доставляється до клієнта.
- відносини з клієнтами - яким чином компанія взаємодіє зі своїми клієнтами.
- джерела доходу - як компанія заробляє гроші.
- ключові ресурси - які активи необхідні для функціонування моделі (фізичні, інтелектуальні, людські, фінансові).
- ключові види діяльності - які основні процеси має виконувати компанія.
- ключові партнери - з ким компанія співпрацює для успішного функціонування.

- структура витрат - які витрати є основними при реалізації моделі.

У вітчизняній науковій літературі, бізнес-модель також розглядається як інструмент управління, що дозволяє візуалізувати й аналізувати взаємозв'язок між різними компонентами бізнесу для досягнення стратегічних цілей. [77].

Сучасні підходи дедалі частіше трактують бізнес-модель як системне явище, що поєднує технологічні, організаційні, ринкові й інституційні складові. З позицій теорії підприємництва й інновацій, бізнес-модель - це механізм комерціалізації інновацій: вона визначає, як нові технології трансформуються у стійкі джерела доходу. Зі сторони стратегічного менеджменту бізнес-модель служить каналом реалізації стратегічних можливостей компанії та перетворення ресурсів у результативні продукти або послуги [60].

Особливого значення набуває розуміння бізнес-моделі як інструмента створення спільної цінності (CSV), коли економічні вигоди поєднуються з позитивними соціальними або екологічними результатами. Цей підхід підкреслює, що перетворення бізнес-моделі може стати драйвером не лише фінансового росту, а й розв'язання суспільних проблем.

У зарубіжній і українській науковій дискусії виділяють кілька домінуючих підходів до дефініції бізнес-моделі [48, 60, 77]:

1. Структурний підхід - визначає бізнес-модель через набір формальних елементів (canvas-підхід), що дає змогу порівнювати моделі між собою та проектувати нові конфігурації.

2. Функціональний підхід - акцентує на функціях, які виконує модель: створення цінності, її доставка та захоплення (value creation, value delivery, value capture). Такий підхід корисний для аналізу економічних наслідків і монетизації.

3. Поведінковий/практичний підхід - розглядає бізнес-модель як сукупність практик і процесів у межах компанії та її екосистеми (ключові процеси, партнерства, ланцюги постачання).

4. Соціально-екологічний підхід - вводить у структуру аналізу екологічні та соціальні результати як невід'ємні компоненти бізнес-моделі; така перспектива близька до підходів сталого розвитку й ESG-логіки.

При інтеграції принципів сталого розвитку класична структура бізнес-моделі доповнюється елементами, що відображають вплив на довкілля, суспільство та управління. Це вимагає розширення ціннісної пропозиції таким чином, щоб вона враховувала «зовнішні» ефекти та інтереси широкого кола стейкхолдерів. У практичному сенсі це означає перехід від моделі, яка орієнтована виключно на кінцевого споживача і акціонерів, до моделі, що враховує потреби місцевих громад, екосистем та регуляторних органів.

З огляду на різноманіття бізнес-практик, існує безліч підходів до класифікації бізнес-моделей. Вони можуть бути згруповані за різними критеріями.

1. традиційні (класичні) бізнес-моделі. До цієї групи належать моделі, орієнтовані насамперед на виробництво товарів чи надання послуг і отримання прибутку через продажі або маржу. Вони мають класичні джерела доходу (прямі продажі, оптова/роздрібна торгівля) і відзначаються жорсткою вертикальною або горизонтальною інтеграцією. Хоча традиційні моделі можуть впроваджувати елементи сталості (наприклад, енергоефективні технології), сама конструкція моделі не завжди системно враховує екологічні або соціальні зовнішні ефекти;

2. моделі, орієнтовані на сервіс (Service-oriented models). Перехід від продажу продукту до надання послуги (Product-as-a-Service - PaaS) змінює логіку доходів та відношень із клієнтом: компанія зберігає власність над товаром і отримує дохід за надання доступу або використання. Цей тип моделі відповідає принципам циркулярної економіки, оскільки стимулює довготривале використання, ремонти та переробку. У контексті сталого розвитку PaaS зменшує кількість залучених ресурсів і може сприяти декарбонізації;

3. платформні та двосторонні ринкові моделі. Ці моделі базуються на створенні платформи, яка з'єднує різні групи користувачів (наприклад,

маркетплейси, сервіси шерінгу). Платформні моделі мають сильний мультиплікативний ефект: вони можуть підвищувати ефективність використання наявних ресурсів (зменшуючи потребу у виробництві нових), що відповідає екологічним цілям сталого розвитку. Водночас такі моделі потребують ретельного регулювання у питаннях праці та соціального захисту користувачів (постачальників послуг). Яскравим прикладом є Airbnb, що забезпечує взаємодію між власниками житла та туристами, або Uber, який поєднує водіїв і пасажирів. Сутність інноваційності тут полягає у мережевому ефекті - чим більше користувачів на платформі, тим вищою є її цінність. У науковій літературі платформні моделі визначаються як основа «економіки спільного користування» (sharing economy) [10];

4. моделі, засновані на циркулярній економіці. Моделі, що передбачають замкнений цикл матеріалів: повторне використання, ремонт, відновлення та переробка. Прикладами є бізнеси з оренди, повторного продажу, ремануфактурінгу. Ключовим елементом є дизайн продукту для тривалого життєвого циклу та система збирання/переробки матеріалів. Ці моделі прямо адресують екологічні виклики та інтегруються у політики зі скорочення відходів. Компанія ІКЕА активно впроваджує «замкнені цикли» виробництва. Patagonia пропонує програму «Worn Wear» для повторного використання одягу. Такі моделі спрямовані на зменшення екологічного сліду та створення доданої вартості через сталі практики [39];

5. соціально-орієнтовані моделі. Такі моделі поєднують дохідні механізми з чіткою соціальною або екологічною місією. Прибуток у цих компаній часто реінвестується у соціальні цілі або використовується для масштабування вирішення певної проблеми. У контексті сталого розвитку ці моделі відіграють важливу роль у вирішенні місцевих проблем і заповненні прогалін, які ринок і держава не закривають;

6. гібридні моделі поєднують елементи кількох типів: наприклад, комерційна платформа із сильним соціальним компонентом або компанія PaaS, що одночасно реалізує програму навчання та працевлаштування для вразливих

груп. Гібридні моделі стають особливо релевантними в умовах, коли стейкхолдери вимагають не лише послуг, а й соціально-екологічного результату.

Також вони можуть бути згруповані за такими критеріями:

1. За джерелами доходу:

- модель передплати - клієнти сплачують регулярну плату за доступ до товару чи послуги. Широко використовується у сферах цифрового контенту (Netflix, Adobe Creative Cloud), у сфері електронної комерції (Amazon Prime), а також у сфері FMCG («продуктові коробки» з доставкою). Інноваційність підходу полягає у довгострокових відносинах із клієнтом і стабільному грошовому потоці.

- модель Freemium - компанія пропонує базовий продукт безкоштовно, а за преміум-функції стягує плату. Прикладом є Spotify або Dropbox, які формують значну клієнтську базу завдяки безкоштовному доступу, а прибутки генерують за рахунок платних підписок. Ця модель ефективна у цифрових індустріях, де маржинальні витрати на додаткового користувача є мінімальними.

- модель «Бритва і лезо» - основний продукт продається за низькою ціною, а прибуток генерується від продажу витратних матеріалів (наприклад, Gillette, принтери).

- модель рекламного бізнесу - прибуток отримується від продажу рекламних площ чи послуг (наприклад, Google, Facebook).

2. За характером взаємодії:

- B2B (Business-to-Business) - компанія продає свої товари чи послуги іншим компаніям (наприклад, Salesforce, Siemens).

- B2C (Business-to-Consumer) - компанія продає безпосередньо кінцевому споживачеві (наприклад, Amazon, Zara).

- C2C (Consumer-to-Consumer) - платформа для взаємодії між споживачами (наприклад, eBay, OLX).

- B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer) - компанія продає іншому бізнесу, який, своєю чергою, продає кінцевому споживачеві.

3. За ступенем інноваційності:

- традиційні бізнес-моделі - засновані на давно усталених принципах (наприклад, роздрібна торгівля).

- інноваційні бізнес-моделі пропонують суттєво новий підхід до створення та отримання цінності. Це можуть бути нові комбінації існуючих елементів або використання нових технологій (наприклад, Airbnb, Uber).

Класифікація дає корисну аналітичну опору, проте вона має і природні обмеження. По-перше, реальні бізнеси часто не вкладаються в жорсткі типологічні рамки - найбільш успішні моделі поєднують елементи з різних типів. По-друге, класифікації, що не враховують екологічний та соціальний виміри, ризикують бути неповними в умовах, коли регуляторика і ринкові очікування пред'являють додаткові вимоги до сталості. По-третє, значна частина нових моделей (наприклад, орієнтованих на розумні рішення з використанням IoT, цифрових двійників) ще не отримала стабільного місця у класифікаціях, отже систематизація лишається відкритою науковою задачею.

Як зазначає Л. І. Федулова [77], вибір та розробка бізнес-моделі є стратегічним завданням, що визначає не лише поточну ефективність, а й довгострокову життєздатність компанії.

Переорієнтація бізнес-моделей великої кількості підприємств на принципи сталого розвитку має комплексні мотивації: [64]

1. репутаційні та ринкові стимули - споживачі та корпоративні покупці дедалі більше віддають перевагу товарам і послугам, створеним з урахуванням екологічних і соціальних стандартів; інституційні інвестори включають ESG-критерії у процеси прийняття рішень.

2. економічні вигоди - інвестиції в енергоефективність, циркулярні рішення та цифрові інновації можуть суттєво знизити операційні витрати і посилити стійкість до ризиків (переривання ланцюгів постачання, зміна регуляторних умов).

3. регуляторний тиск - посилення екологічних норм і вимог щодо розкриття інформації робить сталі практики необхідністю для доступу до певних ринків і фінансування.

Ідеологічна й внутрішньоорганізаційна мотивація - керівництво компаній та їхні ради можуть розглядати сталий розвиток як частину корпоративного призначення (purpose) і як механізм залучення талантів та підвищення лояльності працівників.

Бізнес-модель є невід'ємною частиною корпоративної та конкурентної стратегії. Вона слугує сполучною ланкою між стратегічним баченням (що ми хочемо досягти?) та операційною діяльністю (як ми це робимо?). У міжнародному бізнесі успішна бізнес-модель повинна враховувати культурні відмінності, регуляторні особливості різних країн та специфіку конкурентного середовища.

Наприклад, бізнес-модель Netflix, заснована на передплаті, дозволила компанії успішно вийти на міжнародні ринки, оскільки вона легко масштабується. Водночас, моделі, що вимагають значних фізичних ресурсів (наприклад, мережі супермаркетів), потребують глибокої адаптації до місцевих умов.

Таким чином, бізнес-модель є динамічним інструментом, що допомагає компаніям не лише виживати, а й успішно конкурувати в умовах постійних змін. Вона є основою для інновацій, що буде детально розглянуто в наступному розділі.

### **1.3 Теоретичні підходи до формування інноваційних бізнес-моделей**

У попередньому підрозділі було з'ясовано сутність та класифікацію бізнес-моделей у сучасному міжнародному бізнесі. Проте для розроблення ефективних стратегій сталого розвитку особливої уваги потребує аналіз

теоретичних підходів до формування інноваційних бізнес-моделей, які інтегрують принципи інноваційності, цифрової трансформації та сталості.

Концепція сталої бізнес-моделі описує обґрунтування того, як організація створює, надає та фіксує цінність в економічному, соціальному, культурному чи інших контекстах сталим способом. Процес побудови сталої бізнес-моделі є інноваційною частиною бізнес-стратегії. Різні галузі та підприємства використовували концепцію сталого бізнес-моделей для одночасного досягнення своїх економічних, екологічних та соціальних цілей. Враховуючи цілі сталого розвитку, інноваційні бізнес-моделі приносять конкурентні переваги для покращення показників сталого розвитку організацій.

Як показано на рис. 1.3 кількість публікацій про моделі сталого бізнесу значно зросла протягом останніх двох десятиліть. У 2002 році було опубліковано лише два документи в цій галузі порівняно з 62 документами у 2016 році та 74 документами у 2017 році. Це означає, що одним з основних рішень для сталого розвитку є модель сталого бізнесу, і фірми використовують моделі сталого бізнесу для здійснення екологічно-соціальної діяльності.

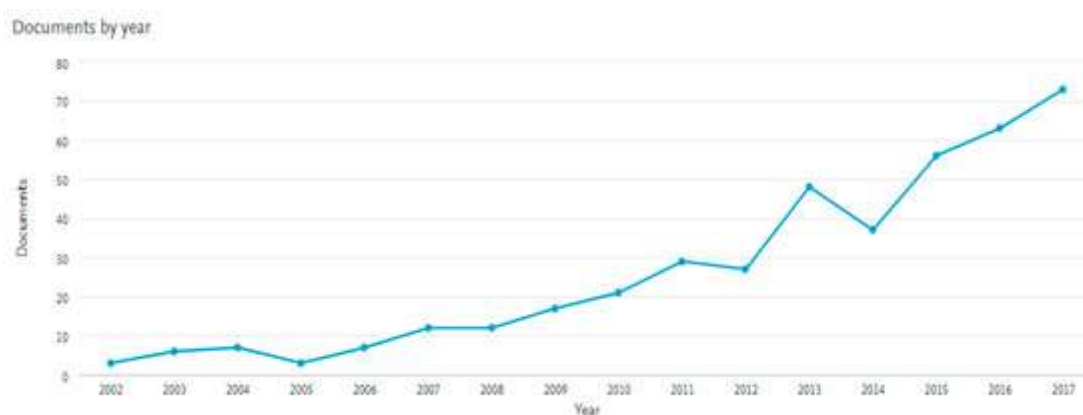


Рисунок 1.3 - Кількість публікацій про моделі сталого розвитку бізнесу  
Джерело: [43]

Сталі бізнес-моделі спонукають фірми інтегрувати свої економічні цілі зі своїми амбіціями щодо сталого розвитку таким чином, щоб вигоди для всіх зацікавлених сторін досягалися одночасно. Сталі бізнес-моделі є джерелами конкурентної переваги, в якій включення механізмів ціннісної пропозиції

сталого розвитку, створення цінності та захоплення цінності приносить економічні вигоди компаніям.

Виділяють чотири основні характеристики сталої бізнес-моделі, які відрізняють її від традиційної бізнес-моделі [8]. Вони вважають, що ціннісна пропозиція сталих бізнес-моделей є екологічною або соціальною цінністю відповідно до економічної цінності. У ланцюжку поставок сталих бізнес-моделей постачальники також відчують відповідальність перед зацікавленими сторонами ключової компанії. Сталі бізнес-моделі заохочують стале споживання.

При розробці фінансової моделі сталих бізнес-моделей, окрім економічних вигод, також враховується екологічний та соціальний вплив компанії [78]. Саме моделі сталого розвитку стають інструментом для включення сталого розвитку в ціннісну пропозицію та логіку створення цінності фірм. По суті, моделі сталого розвитку не лише забезпечують цінність для своїх клієнтів, але й для навколишнього середовища та суспільства. Моделі сталого розвитку розглядають як набір елементів, у яких взаємозв'язок між цими елементами та їхня взаємодія із зацікавленими сторонами створює, забезпечує, фіксує та обмінюється сталою цінністю для багатьох зацікавлених сторін [63].

Бізнеси з різними характеристиками з різних галузей отримують допомогу від моделей сталого розвитку для досягнення своїх цілей у сфері сталого розвитку. Крім того, багато дослідників поєднали цю концепцію з іншими концепціями, щоб запропонувати можливі рішення для бізнесу щодо сталого розвитку. Далі в цьому розділі детально описано, як моделі сталого розвитку застосовуються в конкретних категоріях інновацій, менеджменту та маркетингу, підприємництва, енергетики, індустрії моди, охорони здоров'я, агропродовольчої промисловості, управління ланцюгами поставок, циркулярної економіки, країн, що розвиваються, будівництва та машинобудування, а також індустрії гостинності.

Було проведено багато досліджень щодо шляхів трансформації бізнес-моделі до стійкої бізнес-моделі. Автори пропонували різні моделі, рамки або рекомендації для детального опису того, як впроваджувати інновації у стійку бізнес-модель або як перейти від традиційної бізнес-моделі до стійкої бізнес-моделі. Еванс та ін. [35] пропонують п'ять парадигм для такої трансформації у напрямку стійкої бізнес-моделі. Першим кроком у розробці сталої бізнес-моделі є розробка сталої цінності, яка включає економічні, соціальні та екологічні переваги, концептуалізовані як форми цінності. На думку Еванса, другим кроком у розробці сталої бізнес-моделі є створення системи потоків сталої цінності між кількома зацікавленими сторонами, включаючи природне середовище та суспільство як основних зацікавлених сторін. Створення мережі цінностей з новою метою, дизайном та управлінням є третім кроком до сталої бізнес-моделі. Четвертим кроком у отриманні сталої бізнес-моделі є системне врахування інтересів та відповідальності зацікавлених сторін за взаємне створення цінності. Нарешті, інтерналізація екстерналій через систему обслуговування продукту також дозволяє впроваджувати інновації у напрямку сталого розвитку бізнес-моделей.

Гейсдорфер, Бокен та Халтінк [33], натхненні дизайн-мисленням, розробили концепцію «Формування ціннісних ідей», що включає генерування ціннісних ідей, вибір ціннісних можливостей та створення прототипів ціннісних пропозицій.

У науковій літературі існує кілька домінуючих концептуальних підходів, що визначають способи побудови та трансформації бізнес-моделей: ресурсно-орієнтований, інноваційний, динамічних здібностей, відкритих інновацій, платформної економіки, циркулярної економіки та підхід сталого розвитку (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Концептуальні підходи до трансформації бізнес-моделей  
*Джерело:* побудовано автором на основі [33, 35, 77]

Кожен з підходів, які зазначені на рис. 1.4, пропонує унікальну перспективу на те, як підприємства можуть створювати, надавати та отримувати цінність.

Ресурсно-орієнтований підхід визначає бізнес-модель як механізм, що трансформує унікальні ресурси та компетенції компанії в економічну цінність. За цією логікою, конкурентні переваги формуються через розвиток та інтеграцію ключових компетенцій, які є складними для копіювання конкурентами.

У контексті інноваційних бізнес-моделей RBV підкреслює важливість нематеріальних активів: ноу-хау, знань, бренду, організаційної культури. Наприклад, компанії, які інтегрують цифрові інновації (штучний інтелект, блокчейн, IoT), формують бізнес-моделі, засновані на використанні даних як стратегічного ресурсу. Наприклад, компанія з патентованою технологією може створити бізнес-модель, яка базується на ліцензуванні цієї технології іншим компаніям. Таким чином, ресурсно-орієнтований підхід слугує основою для

пояснення, як підприємства можуть створювати унікальні та важко відтворювані інноваційні бізнес-моделі.

Г. Чесбро запропонував концепцію відкритих інновацій, яка стала ключовим підходом до побудови інноваційних бізнес-моделей [10]. Традиційно, процеси розвитку нового бізнесу та маркетинг нових продуктів відбувалися в межах фірми (рис.1.5).

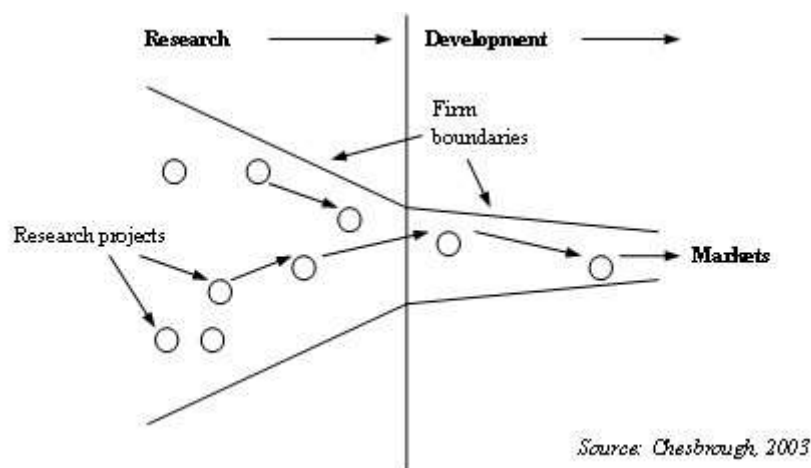


Рисунок 1.5 - Закрита інновація

Джерело: [34]

Однак, кілька факторів призвели до руйнування закритих інновацій. По-перше, мобільність та доступність високоосвічених людей постійно зростає. В результаті, великі обсяги знань існують поза межами дослідницьких лабораторій великих компаній. Крім того, коли працівники змінюють роботу, вони забирають свої знання з собою, що приводить до потоку знань між фірмами. По-друге, доступність венчурного капіталу зросла, що дає змогу розвивати хороші та перспективні ідеї та технології поза фірмою. Крім того, зростають можливості для подальшого розвитку ідей та технологій поза фірмою, наприклад, у формі спін-оффів або через ліцензійні угоди. Нарешті, інші компанії в ланцюжку поставок, наприклад, постачальники, відіграють дедалі важливішу роль в інноваційному процесі.

В результаті, компанії почали шукати інші способи підвищення ефективності та результативності своїх інноваційних процесів. Наприклад, шляхом активного пошуку нових технологій та ідей поза межами фірми, а також шляхом співпраці з постачальниками та конкурентами з метою створення цінності для клієнтів.

Таким чином, відкриті інновації можна описати як зазначено на рис. 1.6:

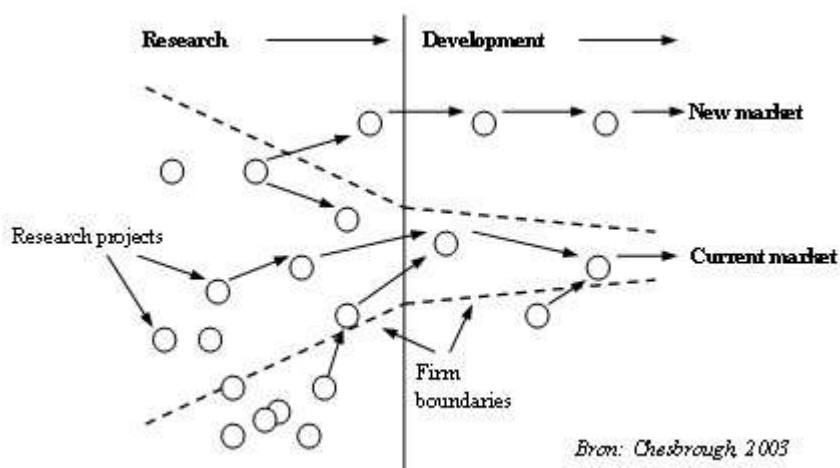


Рисунок 1.6 - Відкриті інновації

Джерело: [34]

Отже, міжнародні компанії повинні усвідомити зростаючу важливість відкритих інновацій. Не всі хороші ідеї розробляються в межах власної компанії, і не всі ідеї обов'язково повинні надалі розвиватися в межах власної фірми. Завдяки цьому підходу бізнес-моделі стають більш інтегрованими в екосистему: компанії співпрацюють зі стартапами, університетами, державними інституціями та громадськими організаціями. Особливе значення ця концепція має у сфері сталого розвитку, де інновації часто потребують колективних зусиль (наприклад, розвиток відновлюваної енергетики чи створення «розумних міст»).

Теорія динамічних здібностей, розроблена Д. Тісом та його колегами, акцентує увагу на здатності підприємств відчувати зміни у зовнішньому середовищі, швидко реорганізувати ресурси та адаптувати бізнес-моделі [8].

Динамічні можливості - це процеси, що відрізняються від інших можливостей, таких як операційні та звичайні можливості. Операційні можливості пов'язані з поточною діяльністю організації. Звичайні можливості є стандартною бізнес-практикою для більшості організацій. Типовим прикладом звичайної можливості може бути автоматизована виробнича лінія, яка є стандартним методом виробництва, що використовується багатьма компаніями. Динамічні можливості є унікальними для кожної організації. Вони походять від усталених бізнес-моделей організації та спеціалізованих ресурсів, які кожна організація шукає або вже має.

Підхід динамічних здібностей допомагає підприємствам створювати бізнес-моделі, які є гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, компанія, яка працює в індустрії моди, може створити бізнес-модель, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в трендах та вподобаннях споживачів.

Інноваційні бізнес-моделі з цієї перспективи розглядаються не як статична структура, а як динамічна система, що постійно трансформується під впливом технологічних змін, ринкових очікувань та інституційних вимог (зокрема ESG-регулювання в ЄС). У практиці це означає перехід до гнучких платформних моделей, які можуть швидко інтегрувати нові сервіси або адаптуватися до нових регуляторних стандартів. Інноваційний підхід допомагає підприємствам створювати бізнес-моделі, які базуються на постійному впровадженні інновацій. Наприклад, компанія, яка розробляє нові мобільні додатки, може створити бізнес-модель, яка базується на продажу цих додатків через онлайн-магазини. Або компанія, яка надає послуги з перевезення пасажирів, може створити бізнес-модель, яка базується на створенні платформи, що з'єднує водіїв та пасажирів.

Значна частина інноваційних бізнес-моделей останніх десятиліть базується на логіці платформної економіки. Платформи створюють умови для взаємодії різних груп користувачів (наприклад, Uber, Airbnb, Amazon) та формують нові джерела доходів через мережеві ефекти. З точки зору теорії,

платформи можна розглядати як інфраструктурні бізнес-моделі, які об'єднують постачальників та споживачів у цифровому середовищі [35]. У контексті сталого розвитку вони здатні підвищувати ефективність використання ресурсів, сприяти поширенню моделей спільного споживання (sharing economy) та зменшенню екологічного навантаження.

Підхід циркулярної економіки (circular economy) ґрунтується на ідеї замкнутих циклів матеріалів і ресурсів. Він формує специфічні бізнес-моделі: Product-as-a-Service (PaaS), повторне використання, ремонт, ремануфактуринг, ресайклінг. У таких моделях економічна логіка поєднується із зменшенням негативного впливу на довкілля, що робить їх прикладом інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку. Підхід циркулярної економіки допомагає підприємствам створювати бізнес-моделі, які базуються на повторному використанні та переробці ресурсів. Наприклад, компанія, яка виробляє одяг, може створити бізнес-модель, яка базується на переробці старого одягу у новий. Компанія Philips успішно реалізує модель «світло як послуга», що передбачає оплату за використання освітлення, а не за володіння обладнанням.

Окремий науковий напрям - Sustainable Business Models (SBM), що зосереджує увагу на інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-логіку. Сталий бізнес-модельний підхід визначає:

- створення економічної цінності паралельно зі створенням соціальної та екологічної цінності;
- врахування інтересів усіх ключових стейкхолдерів;
- довгострокову орієнтацію на мінімізацію негативного впливу та максимізацію позитивного.

У науковій дискусії SBM часто подають як логічне розширення класичних підходів (canvas-модель Остервальдера-Піньєра) шляхом додавання блоків сталості - наприклад, «екологічні витрати», «соціальна цінність», «стейкхолдери».

Сучасні дослідження дедалі частіше пропонують інтегративні підходи, що поєднують кілька теорій одночасно. Наприклад, компанії формують бізнес-моделі, які одночасно:

- спираються на унікальні ресурси та компетенції (RBV),
- залишаються гнучкими й адаптивними (динамічні здібності),
- активно використовують зовнішні знання (відкриті інновації),
- функціонують на основі цифрових платформ (платформна економіка),
- відповідають принципам циркулярної та сталих економік.

Це підкреслює, що формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сталого розвитку потребує багаторівневого та міждисциплінарного підходу, який поєднує економіку, екологію, менеджмент, інформаційні технології та соціальні науки.

Теоретичні підходи до формування інноваційних бізнес-моделей відображають різні наукові традиції та фокуси: від внутрішніх ресурсів підприємства (RBV) до системної взаємодії у глобальних мережах (відкриті інновації, платформна економіка) та орієнтації на стейкхолдерів (SBM). Для побудови бізнес-моделей у сучасних умовах сталого розвитку найбільш ефективним є інтегративний підхід, що дозволяє поєднати економічну, соціальну та екологічну логіку діяльності підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було досліджено концептуальні засади сталого розвитку та трансформацію бізнес-моделей у сучасному міжнародному бізнесі. Концепція сталого розвитку стала визначальним орієнтиром для формування стратегій компаній на глобальному ринку, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні виміри.

Бізнес-модель у сучасному розумінні є комплексною конструкцією, яка описує механізми створення, передачі та захоплення цінності; їхня класифікація охоплює як традиційні, так і інноваційні підходи. Теоретичні підходи до інноваційних бізнес-моделей ґрунтуються на ідеях відкритих інновацій, цифрової трансформації, циркулярної економіки та платформних стратегій, що дозволяє бізнесу забезпечити гнучкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, інноваційні бізнес-моделі постають як ключовий інструмент адаптації компаній до глобальних викликів і одночасно як стратегічний ресурс сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

### 2.1 Глобальні тренди розвитку міжнародного бізнесу в умовах сталості

У XXI ст. сталий розвиток перестав бути виключно предметом державної та громадської політики і став невід'ємною частиною стратегії міжнародного бізнесу. За останні п'ять років (2020 -2025) спостерігається інтенсифікація процесів, що визначають цей тренд - посилення нормативних вимог, зокрема у ЄС, масове зростання потоків «зелених» інвестицій, експансія відновлюваних джерел енергії, поширення ESG-звітності та поява нових бізнес-моделей (циркулярна економіка, PaaS, платформні рішення тощо).

Глобальний бізнес переживає докорінну трансформацію, викликану посиленням кліматичних ризиків та соціальної нерівності. Центральне місце у цьому процесі займає перехід від добровільної Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) до жорстких та вимірюваних критеріїв ESG (Environmental, Social, Governance - екологічні, соціальні, управлінські). Ці критерії стали не просто інструментом оцінки репутації, а обов'язковою умовою доступу до капіталу.

Згідно з дослідженнями, стале інвестування, тобто інвестиції, що керуються ESG-критеріями, демонструє значне зростання. За даними Global Sustainable Investment Alliance [19] та інших фінансових аналітиків (BlackRock, 2022), активи під управлінням, які враховують ESG-фактори, перевищили 35 трлн доларів США до початку 2020-х років, що свідчить про глибоку інституціоналізацію сталості у світових фінансах. Прогнозні моделі вказують на те, що до 2025 -2026 років ця цифра може сягнути понад 50 трлн доларів США, оскільки Європейський Союз впроваджує жорсткі регулятивні норми (наприклад, SFDR - Sustainable Finance Disclosure Regulation).

Найбільші світові компанії з управління активами тепер визнають «природний капітал» - біорізноманіття, воду та ґрунт - основоположними для довгострокової ефективності. Всесвітній економічний форум оцінює цю можливість у 10 трильйонів доларів річної вартості бізнесу та майже 400 мільйонів робочих місць до 2030 року завдяки переходу на природоохоронні системи. Для реалізації цього потрібно до 2,7 трильйона доларів щорічно, але потоки капіталу прискорюються, а приватне фінансування природи зростає з 9,4 мільярда доларів у 2020 році до понад 100 мільярдів доларів до 2024 року [46].

Аналіз даних ICE щодо сталого розвитку облігацій підтверджує значне відродження випуску, відзначене у першому півріччі 2024 року, яке збереглося і у другому півріччі року. Загальний обсяг випуску зріс на 20% у річному обчисленні до рекордно високого рівня у 2024 році, вперше перевищивши позначку в 1 трильйон доларів (рис. 2.1). [45]

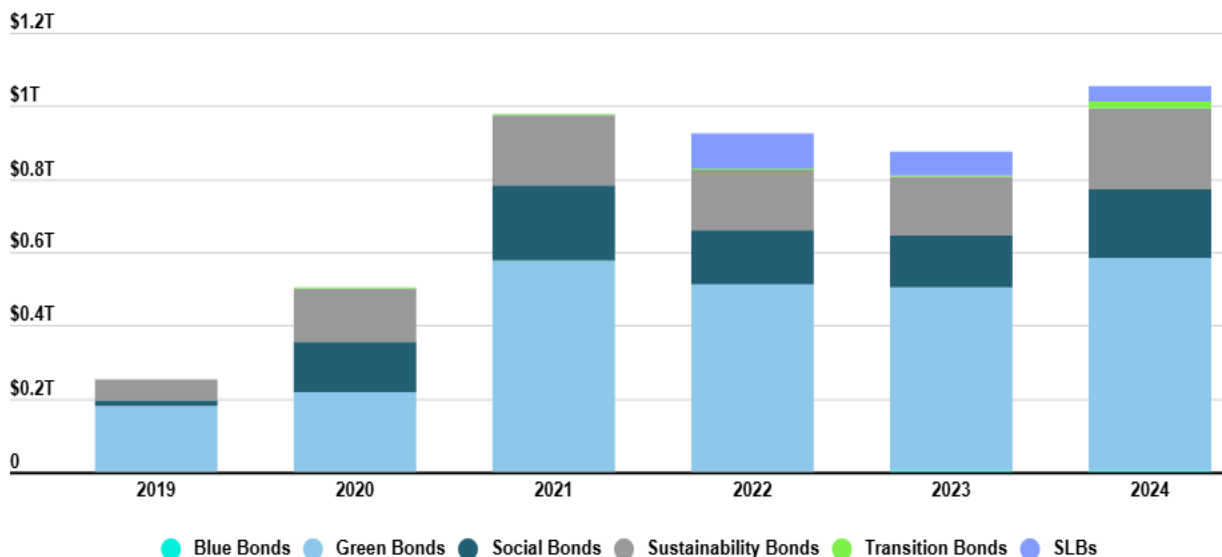


Рисунок 2.1 - Динаміка випуску облігацій сталого розвитку, трлн доларів США

Джерело: [45]

Випуск як у першому, так і в другому півріччі досяг нових рекордних значень, перевищивши попередні максимуми 2021 року. Обсяг випуску у другому півріччі був дещо нижчим порівняно з першим півріччям, що відповідає сезонній тенденції випуску з 2021 року. Однак, випуск у другому півріччі порівняно з першим півріччям був сильнішим минулого року, ніж у попередні три роки, завдяки рекордному рівню емісійної активності у третьому кварталі, що сприяло випуску наднаціональними та азійськими компаніями. Китайський випуск домінує на рівні країн, відповідальний за 10,6% від загального обсягу випуску у 2024 році. Тим часом наднаціональні компанії становили 13,2% від випуску минулого року.

Підхід до кліматичних цілей (проміжних цілей на 2030 рік та цілей чистого нульового викиду на 2050 рік), встановлених як урядами, так і корпораціями, є одним із можливих пояснень поновленого прискорення випуску сталого облігацій, оскільки емітенти шукають фінансування проєктів для виконання своїх зобов'язань.

Усі категорії облігацій сталого розвитку зробили позитивний внесок у рекордний випуск у 2024 році, окрім облігацій, пов'язаних із сталістю (SLB), які продовжили свою тенденцію до зниження. Хоча зелені облігації продовжували домінувати (що становило 57,7% від усіх випусків облігацій сталого розвитку у 2024 році), з точки зору відсоткового зростання, перехідні облігації найбільше збільшили свою частку ринку серед усіх когорт облігацій сталого розвитку (рис. 2.2).

Випуск перехідних облігацій у 2024 році виріс більш ніж на 500% у річному обчисленні, довівши загальний обсяг випуску до рекордних 18,8 млрд доларів США. Хоча ця категорія становила лише 1,85% від загального обсягу випуску сталих облігацій, її швидке зростання узгоджується з розвитком теми перехідного інвестування, яка набрала обертів за останній рік.

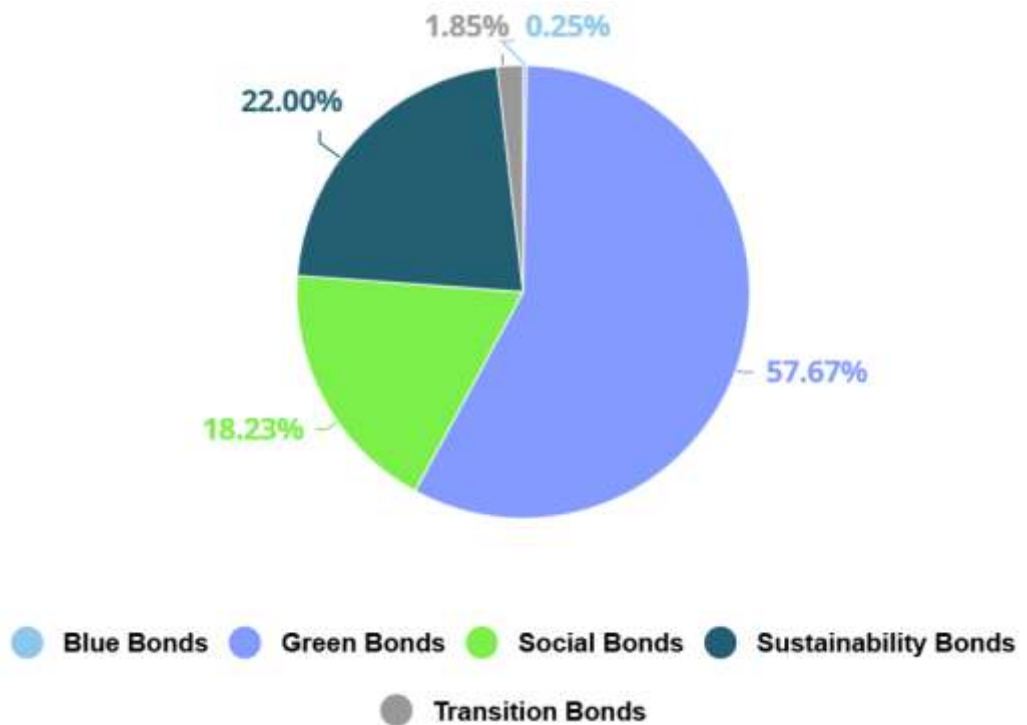


Рисунок 2.2 - Випуск сталих облігацій, 2024 рік  
(% частка від загального обсягу випуску сталого облігацій)

Джерело: [45]

Корпорації є основними емітентами зелених облігацій, на відміну від більшості інших категорій стійких облігацій, де основними емітентами є суверенні установи та квазідержавні установи. Фінансові компанії виділяються як найбільші корпоративні емітенти зелених облігацій за минулий рік, випустивши 30,8% у цій категорії, що становить 63,3% від загального обсягу випуску сталого облігацій фінансового сектору (рис. 2.3).

У 2025 році сталий розвиток був затьмарений геополітикою та виборчими циклами. Хоча потоки стали позитивними, все ж на ESG-сектор чинився тиск. У Q1 2025 року global sustainable funds пережили рекордні чисті відтоки - USD 8,6 млрд (що було найвищим показником у історії даних Morningstar) - частково через політичні суперечки навколо ESG, зміну регуляторної бази та критику прозорості підходів. [12]. ESG критикують багато політичних правоборців, які стверджують, що він надає пріоритет суперечливим соціальним та політичним

питанням над фінансовими прибутками, що спонукає до появи форми «пробудженого капіталізму».

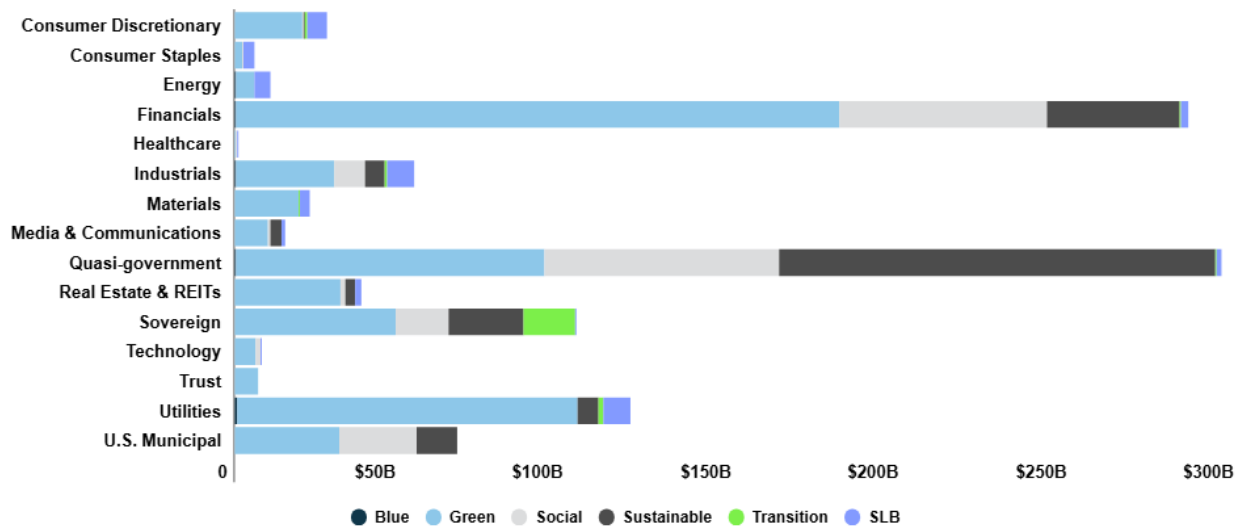


Рисунок 2.3 - Емітенти зелених облігацій за сектором у 2024 році  
(млрд доларів США)

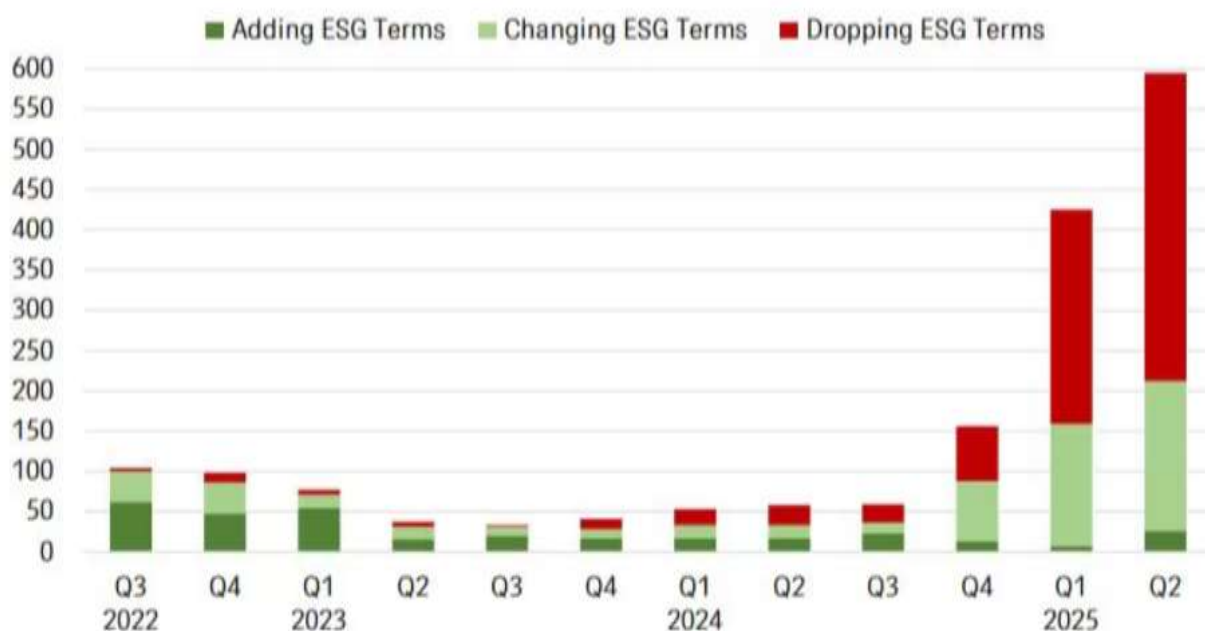
Джерело: [45]

Хоча ці побоювання були найсильнішими у США, також спостерігався опір традиційній зневазі ESG-фондів до акцій оборонних компаній у Європі на тлі прагнення континенту переозброїтися після вторгнення Росії в Україну у 2022 році та сумнівів щодо підтримки Києва адміністрацією Трампа. В останні місяці знову спалахнули дебати щодо того, чи слід включати акції оборонних компаній до портфелів соціально відповідального інвестування (SRI) та ESG [47].

В результаті посилення правил ЄС щодо боротьби з грінвошингом, багато інвестиційний фондів змінили назви. За даними, Morningstar, протягом останніх 18 місяців було перейменовано щонайменше 1346 фондів, або 24% європейського фондового світу, що представляють активи на суму близько 1 трильйон доларів (рис. 2.4) [18].

Примітно, що більшість фондів видалили абревіатуру ESG або термін «sustainable» зі своїх назв. Однак багато хто вирішив замінити їх на «transition» або альтернативні терміни, які все ще сигналізують про диференціацію та, на

практиці, про постійний розгляд факторів ESG. Ці терміни включають: screened, select, committed, advanced та tilt. Переважна більшість цих термінів була додана до назв пасивних фондів, здебільшого для позначення виключень на основі ESG, які продовжують приваблювати певних інвесторів.



Source: Morningstar Direct. Data as of June 2025. Based on 2,119 European ESG funds adding, dropping, or changing sustainability- or ESG-related terms in their names between 2022 and Q2 2025. This excludes money market funds, funds of funds, and feeder funds.

Рисунок 2.4- Зміни назв Європейськими інвестиційними фондами сталого розвитку

Джерело: [18]

Однак імпульс навколо сталого фінансування не зупинити. Майже половина інституційних інвесторів, опитаних BNP, вважають, що нещодавні політичні зміни не вплинули на їхні зобов'язання щодо сталого розвитку. Більшість очікує, що сталий розвиток буде важливішим протягом наступних п'яти років, і лише 16% очікує, що він буде менш важливим. Аналогічно, опитування Morgan Stanley показало, що переважна більшість молодих людей залишаються зацікавленими в сталому інвестуванні [47].

У другому кварталі 2025 року глобальні потоки капіталів до фондів сталого інвестування (ESG-фондів) продемонстрували відновлення, попри критику самої концепції ESG, геополітичні ризики та макроекономічну

невизначеність [32]. Це підтверджує факт, що інтерес інвесторів до сталих фінансових інструментів залишається високим, а сам ринок зберігає стійкість навіть за несприятливих умов.

Згідно з даними аналітичної компанії Morningstar, у Q2 2025 року чисті припливи капіталів у глобальні ESG-фонди показали позитивну динаміку після періоду зниження, що свідчить про поступове відновлення довіри інвесторів. На (рис. 2.5) відображено квартальну динаміку чистих потоків капіталів до глобальних ESG-фондів у 2023 -2025 роках [18].

Як видно з наведених даних, у Q2 2025 року спостерігається помітне зростання припливу інвестицій. Це можна пояснити трьома ключовими факторами:

- активізацією корпоративної звітності щодо кліматичних і соціальних показників;
- посиленням політичних ініціатив у Європі та США, що стимулюють «зелене» інвестування; (
- зростанням інтересу інституційних інвесторів до стійких активів як інструментів довгострокової диверсифікації ризиків.

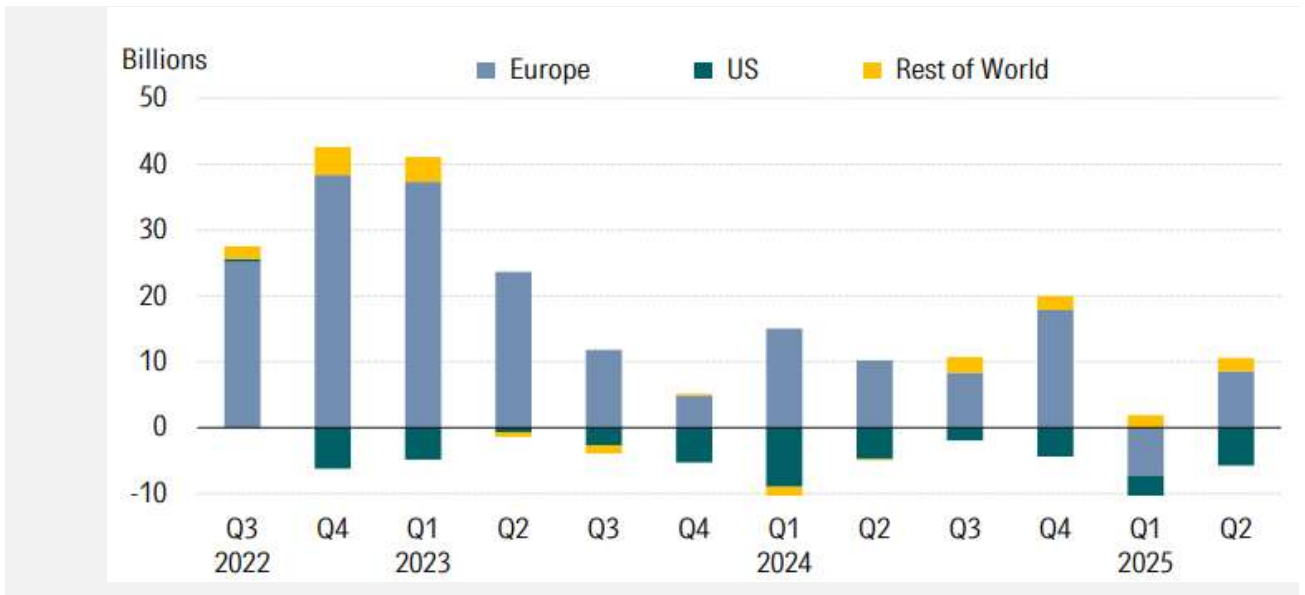


Рисунок 2.5 - Щоквартальні потоки коштів до глобального фонду сталого розвитку (млрд доларів США)

Джерело: [18]

Крім загальної позитивної динаміки, слід відзначити й регіональні відмінності. Найбільший обсяг інвестицій традиційно припадає на Європу та Північну Америку, тоді як інші регіони залишаються більш чутливими до геополітичних та валютних ризиків. Це підтверджують дані (рис. 2.6), де представлено географічний розподіл чистих потоків капіталів у ESG-фонди в Q2 2025 році. [18]

Європа займає 85% світових активів фондів сталого розвитку, далі йдуть Сполучені Штати з 10%, а решта світу складає решту. Фонди сталого розвитку становлять приблизно 19% від загального обсягу європейських відкритих фондів та ETF, порівняно з лише 1% у США. Європа продемонструвала значний чистий приплив - приблизно USD 8,6 млрд лише в цьому регіоні, що відновлює попередні втрати. У США, навпаки, продовжується тенденція відтоку - близько USD 5,7 млрд було виведено з ESG-продуктів саме в цьому кварталі. Решта світу показала помірний чистий приплив - близько USD 2 млрд.

Ця регіональна диспропорція пояснюється різним ступенем зрілості ринків, нормативною базою, ступенем впровадження ESG-стандартів і готовністю інвесторів. Наприклад, ЄС запроваджує обов'язкову нефінансову звітність (CSRD, ESRS), що стимулює попит на ESG-продукти. Продовження викупу активів частково можна пояснити негативною реакцією на ESG-фактори, яка посилилася за часів адміністрації президента Дональда Трампа. З січня адміністрація вжила низку заходів, які спрямовані на усунення або послаблення ініціатив, пов'язаних зі зміною клімату та ESG-факторами. У цих умовах багато керуючих активами в США скоротили свої зобов'язання щодо ESG та зайняли більш обережний підхід до просування своїх рекомендацій щодо сталого розвитку та продуктів сталого інвестування.

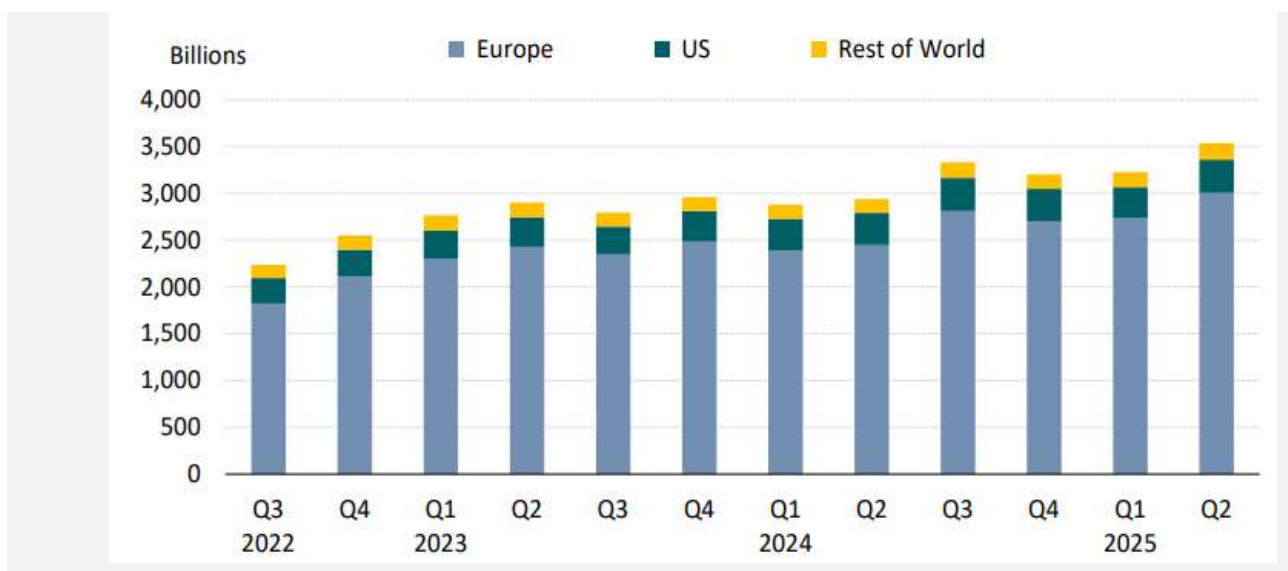


Рисунок 2.6 - Активи квартального глобального фонду сталого розвитку (млрд доларів США)

Джерело: [18]

Потужним драйвером «зеленого» розвитку стала масштабна інвестиційна хвиля в чисту енергетику. За підсумками 2024 року глобальні інвестиції у енергетику перевищили USD 3 трлн, з яких близько USD 2 трлн спрямовано у «чисті» технології та інфраструктуру, що є рекордним рівнем за історію спостережень [59]. Між 2020 і 2024 роками інвестиції в відновлювану генерацію та мережеву інфраструктуру значно зросли, а у 2023 році встановлено рекордну кількість доданих потужностей відновлювальної генерації (понад 500 GW - головним чином сонячної PV та вітрової енергії)

IEA прогнозує, що щорічні потужності відновлюваних джерел зростатимуть у 2024- 2030 роках і можуть досягти близько 900 - 950 GW на рік до 2030 (зростання, яке відповідає міжнародним зобов'язанням щодо тримання курсу на декарбонізацію електроенергетики). Такий сценарій передбачає істотне зменшення частки викопного палива в електроенергетиці і створює сприятливий контекст для бізнес-моделей на базі «чистої» генерації, електрифікації промисловості та розвитку збереження енергії.

Після років зростання процентних ставок та побоювань щодо скасування податкових пільг, акції компаній, що займаються відновлюваною енергетикою,

відроджуються. З початку року акції Invesco Solar Energy ETF TAN зросли на 14,34%. Акції First Trust Global Wind Energy ETF FAN зросли на 26,2%. Акції Impax Global Environmental Markets Fund PGINX, відкритого фонду, зросли на 11,24%. Водночас індекс Morningstar US Market Index зріс на 7,05%. Leslie P. Norton. It's Time to Think. (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 - Динаміка акції Impax Global Environmental Markets Fund PGINX та індекс Morningstar US Market Index

*Джерело:* [22]

Нещодавній законопроект про податки та витрати скасовує багато кліматичних рішень, які були прийняті за часів адміністрації Байдена. То чому ж відновлювані джерела енергії демонструють перевершальні результати? Аналітик Gitterman Wealth Management Адам Бернштейн називає цю подію «сигналом про ризик». Співзасновник Carbon Collective Зак Штайн каже: «Можливо, для акцій сонячних компаній встановлено новий рівень, і з цього моменту галузь зможе розпочати своє багаторічне відновлення. Невизначеність значною мірою зникла. Крива зростання попиту на електроенергію різко зростає (завдяки електрифікації та штучному інтелекту), і навіть попри ці зміни у федеральній політиці, сонячні та акумуляторні системи все ще можуть бути

найдешевшим/найшвидшим способом виведення нової електроенергії на ринок, особливо враховуючи надзвичайно тривалі затримки (до семи років) для нових турбін на природному газі».

За даними Lazard, проекти сонячної та вітрової енергетики є більш конкурентоспроможними, ніж проекти з викопного палива, навіть без субсидій [23]. Компанії продовжуватимуть використовувати відновлювані джерела енергії як частину енергетичного балансу, оскільки попит на електроенергію стрімко зростає. Потужності центрів обробки даних потрояться до 80 ГВт до 2030 року, завдяки центрам обробки даних на базі генеративного штучного інтелекту. Прогноз частково базується на прогнозованих доходах Nvidia від розвитку центрів обробки даних у рамках програми NVDA та відповідних поставок чипів. Аналітики пишуть, що близько 60% додаткового попиту буде задоволено природним газом. Близько 25% припадатиме на додавання відновлюваних джерел енергії, а 15% - на «вибрані перезапуски та розширення існуючих ядерних потужностей».

На основі проведено аналізу можливо зробити наступні висновки:

1. подальше зростання чистих припливів до ESG-фондів. Якщо темп відновлення збережеться, можна очікувати щоквартальне зростання в розмірі 3 - 5 % для світу загалом, з особливим акцентом на Європу. Багато корпорацій у всьому світі залишаються відданими декарбонізації та управлінню кліматичними ризиками. Оскільки проміжні кліматичні цілі на 2030 рік наближаються, компаніям, можливо, доведеться виділити капітал на нові ініціативи щодо сталого розвитку;

2. розширення частки ESG у портфелях: ESG-фонди можуть досягти 15–20 % від загального обсягу активів у фондах до 2030 року (зростання з ~14 % у 2024 році);

3. посилення нормативної регуляції - усе більше країн, особливо у ЄС, впроваджуватимуть обов'язкові стандарти звітності й санкції за некоректне використання маркування «sustainable» (anti-greenwashing);

4. розвиток інтеграції ESG із технологіями - зростання ролі AI, великих даних, блокчейну для аналізу ESG-метрик та автоматичної верифікації. Уже зараз з'являються дослідження, що показують, як AI може трансформувати ESG-інфраструктуру (збір даних, оцінка ризиків);

5. більша стійкість ESG-інвестицій під час криз - нові дослідження показують, що під час фінансових турбуленцій ESG-портфелі в Європі демонструють порівняно вищу стійкість (меншу волатильність) в окремих країнах - наприклад, у Франції;

6. швидке розширення галузей штучного інтелекту та центрів обробки даних вимагає стійких рішень для задоволення їхніх значних енергетичних потреб, що зумовлює потребу в значному сталому фінансуванні.

Глобальні тенденції 2020 - 2025 років показують, що ESG-інвестування перетворилося на стійкий та вагомий сегмент фінансових ринків. Глобальний шлях до сталого розвитку не є лінійним. Постійний попит на декарбонізацію та майбутню стійкість з часом стимулюватиме розвиток ринку та вдосконалення політики, а фінансування буде важливим інструментом для сприяння цьому процесу. Попри періоди відтоків, інвестиції у сталий сектор повернулись, демонструючи, що інституційні та роздрібні інвестори вважають ESG-аспекти важливими для довгострокового зростання. Для бізнесу це означає, що врахування сталості - не вибір, а умова доступу до капіталу, конкурентності на глобальному рівні та відповідності майбутнім нормативам.

## **2.2 Досвід провідних міжнародних компаній у впровадженні інноваційних моделей сталого розвитку**

У сучасному глобалізованому світі, де зростає усвідомлення екологічних та соціальних викликів, сталий розвиток перестав бути лише етичним обов'язком для компаній. Він став ключовим фактором конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Провідні міжнародні корпорації, усвідомлюючи цей тренд, активно інтегрують принципи сталості у свої стратегічні бізнес-моделі, перетворюючи екологічні та соціальні проблеми на нові можливості для зростання (рис 2.8).



Рисунок 2.8 - Ситуація в світі з готовністю бізнесу до впровадження ESG  
Джерело: [65]

Аналіз їхнього досвіду є критично важливим для розуміння того, як інноваційні підходи можуть забезпечити довгостроковий успіх. У світі фінансів ESG-інвестування знижує ризик фінансування деструктивних галузей та підвищує довгострокову стабільність, тоді як у нефінансовому світі воно сприяє операційній стійкості та етичній бізнес-практиці. [24]

Окрім зменшення ризиків, ESG також впливає на довгострокові фінансові показники та вартість для акціонерів. Дослідження постійно показують, що фірми з надійними практиками ESG перевершують інших, оптимізуючи операційну ефективність, покращуючи відносини з зацікавленими сторонами та стимулюючи інновації (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 - ESG-інвестування: максимізація прибутковості акціонерів  
Джерело: [24]

Фірми, які орієнтовані на сталий розвиток, як правило, мають конкурентні переваги, такі як нижчі регуляторні ризики, покращена репутація бренду та доступ до нових ринків. У часи ринкової невизначеності фірми із сильними ESG-інвестуваннями демонструють вищу стійкість, оскільки вони краще оснащені для подолання криз та реагування на зміну обставин.

Крім того, фірми, орієнтовані на ESG, мають більше шансів залучити довгострокових інституційних інвесторів, які шукають сталої прибутковості, покращуючи свій профіль ризику та знижуючи вартість капіталу.

Цей підрозділ присвячений дослідженню успішних прикладів відомих транснаціональних корпорацій, які демонструють, як інноваційні бізнес-моделі сприяють досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН, одночасно генеруючи фінансову цінність.

У 2023 році компанія Unilever представила стратегію сталого розвитку «The Compass», яка включає амбітні цілі: досягнення нульових викидів вуглецю до 2039 року, зменшення використання пластику та відновлення природних екосистем. З 2010 року компанія реалізує стратегію «Sustainable Living Plan», яка орієнтована на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та покращення соціальних умов у ланцюгу постачання. (рис.2.10)

## Unilever Sustainable Living Plan Goals

The Unilever Sustainable Living Plan (USLP), launched in 2010, is an ambitious desire to change, together with our stakeholders, starting with ourselves, to have a better future for the next decade.



Рисунок 2.10 - Стратегія Unilever «Sustainable Living Plan»

Джерело: [55]

У Unilever розроблений та діє План дій щодо кліматичного переходу, який визначає кроки, які компанія вживає, щоб до 2030 року вдвічі скоротити вплив викидів парникових газів продукції на споживача та досягти нульового рівня викидів у всьому ланцюжку створення вартості до 2039 року. Однак, у 2024 році компанія оголосила про скорочення деяких зобов'язань, зокрема щодо зменшення використання пластику, що викликало критику з боку екологічних організацій [21].

Unilever активно інвестує в інноваційні бізнес-моделі, зокрема у сфері здоров'я та добробуту. У 2024 році компанія придбала бренд Wild Cosmetics,

який спеціалізується на перезаправляємих дезодорантах та продуктах для догляду за тілом, спрямованих на зменшення використання одноразового пластику. Ця угода відображає стратегію Unilever щодо орієнтації на преміальні, сталий розвиток брендів.

За підсумками 2024 року, Unilever досягла зростання чистого доходу на 1,9% порівняно з попереднім роком, склавши €60,8 млрд. Операційний прибуток склав €9,8 млрд, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію операційної діяльності. Крім того, компанія оголосила про викуп акцій на суму €1,5 млрд, що підкреслює її фінансову стабільність та орієнтацію на створення вартості для акціонерів [16].

Інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-модель Unilever позитивно впливає на її фінансові результати. Наприклад, зменшення витрат на енергію та матеріали завдяки впровадженню енергоефективних технологій та використанню відновлювальних джерел енергії сприяє зниженню операційних витрат. Крім того, орієнтація на сталий розвиток підвищує привабливість компанії для інвесторів, що може сприяти зростанню капіталізації та покращенню фінансових показників.

Microsoft активно інвестує в сталу інфраструктуру, зокрема, оголосила про будівництво найбільш потужного у світі дата-центру в штаті Вісконсин, що буде працювати на відновлюваній енергії та використовувати замкнуту систему охолодження. Цей проект є частиною зобов'язань компанії щодо досягнення нульових викидів вуглецю до 2030 року [27]. Microsoft також використовуватиме передплачену відновлювану енергію, щоб компенсувати кожен кВт·год, вироблений з викопного палива, безвуглецевою енергією, одночасно будуючи величезний сонячний проект потужністю 250 МВт для підтримки об'єкта. І це не якась довгострокова інвестиція чи ознака майбутнього - початкові інвестиції у розмірі 3,3 мільярда доларів дозволять запуснути перший об'єкт на початку 2026 року. Ще одні інвестиції у розмірі 4 мільярдів доларів дозволять відкрити другий об'єкт протягом трьох років.

Компанія Patagonia, американський виробник одягу для активного відпочинку, є одним із найяскравіших прикладів успішної реалізації принципів циркулярної економіки на практиці. Замість традиційного фокусу на максимізації продажів, бізнес-модель Patagonia побудована на довговічності, ремонті та повторному використанні. З девізом «Ми займаємося тим, щоб рятувати нашу рідну планету», Patagonia встановила високу планку для екологічно свідомої компанії з виробництва одягу. Від впровадження більш екологічних матеріалів до пожертвування всього прибутку компанії на екологічні заходи, бренд є справжнім лідером галузі [39].

Компанія відома своїми екологічними ініціативами (програма 1% for the Planet, B-Corp сертифікація, програми ресейлу Worn Wear), а також нетиповою корпоративною структурою після передачі акцій у 2022 р. унітарним трастам з метою направлення прибутків на кліматичні ініціативи. Патагонія створила бізнес-модель, у якій сталий розвиток не лише етична опція, а й конкурентна стратегія. У вересні 2022 р. засновник Ювон Шуинард передав контрольний пакет компанії двом організаціям - Patagonia Purpose Trust і Holdfast Collective - з метою захисту місії бренду і спрямування прибутків на боротьбу із кліматичними змінами. Це рішення зробило компанію фактично «підприємством із місією», де прибуток - інструмент для виконання екологічних цілей, а не лише збільшення дивідендів власникам. Така структура створює сильний інституційний бар'єр проти розвороту від сталих пріоритетів у майбутньому

Протягом багатьох років представники компанії стали співзасновниками або приєдналися до численних прогресивних коаліцій, спрямованих на зміни в галузі, зокрема Fair Labor Association®, Cascale (раніше Sustainable Apparel Coalition) та B Lab. Роблячи це, компанія зосередилась на покращенні життя та робочих місць для людей у всьому світі, використовувала дані для визначення найнагальніших проблем галузі та забезпечувала баланс між потребами нашого бізнесу та суспільства.

Аналіз бізнес-моделі. Patagonia виробляє продукцію з високоякісних, перероблених матеріалів, що гарантує їй тривалий термін служби. Це прямо суперечить моделі «швидкої моди», яка домінує у галузі, але відповідає принципам сталого розвитку. Patagonia робить ставку на преміальну категорію одягу з фокусом на довговічності: дизайн для ремонту, матеріали з високим рівнем переробленості, безкоштовні інструкції з ремонту, а також служба Worn Wear (ресейл/ремонт/обмін). Ці елементи зменшують частоту повторної купівлі, але підвищують лояльність клієнтів і середовищеву легітимність бренду. Комерціалізація ресейл-напрямку наразі невелика у фінансовому вимірі (за оцінками, resale становить близько 1 % від виручки компаній-аналогів), проте він виконує стратегічну роль у збереженні бренду і залученні клієнтів, які цінують сталість.

У 1996 році компанія перейшла на використання лише органічно вирощеної бавовни у всіх виробках, виготовлених з первинної бавовни, і продовжує збільшувати використання перероблених матеріалів. Компанія відмовляється від первинної нафти у продуктах та використовує лише переважні матеріали (табл. 2.1).

Переважні матеріали - це сировина, яка постійно демонструє знижений негативний вплив та/або підвищену користь для навколишнього середовища, тварин та/або людей порівняно з їхнім традиційним еквівалентом. Переважна більшість матеріалів, які використовує компанія, підтверджені надійними сертифікатами третіх сторін із суворими соціальними, добробутовими та/або екологічними стандартами, а також суворими вимогами щодо відстеження та ланцюга постачання. Під переробленими матеріалами мається на увазі сировина, таку як регенеративна органічна бавовна або перероблений поліестер, які мають менший негативний вплив та/або більшу користь для навколишнього середовища, тварин та/або людей порівняно з їхніми традиційними еквівалентами. Восени 2025 року 86% моделей (за вагою) містили певну кількість перероблених матеріалів. У середньому в сезон 9 з 10 провідних постачальників матеріалів Patagonia є партнерами системи Bluesign,

що означає, що ці постачальники пройшли сертифікацію на основі критеріїв Bluesign [39].

Таблиця 2.1 - Джерела матеріалів для одягу Patagonia

Джерела матеріалів для одягу Patagonia (тканина та оздоблення)	2022	2023	2024
Продукт на основі нафтопродуктів першого походження	15%	14%	16%
Перероблені матеріали	72%	73%	73%
Бавовна першого походження та інші матеріали рослинного походження	12%	12%	9%
Вовна першого походження, пух та інші продукти тваринного походження	1%	1%	1%
Загальна кількість продукції, виготовленої без ПФК/ПФАС (лише тканина)	85%	86%	97%

Джерело: [7]

Компанія зменшує залежність від викопного палива, створюючи вироби з переробленого поліестеру, такі як куртки Better Sweater®. В середньому, використання напівмеханічно переробленої поліестерової тканини замість первинного поліестеру дозволяє уникнути викидів CO<sub>2</sub> на 50%, згідно з індексом стійкості матеріалів Higg версії 3.7. У вибраних продуктах компанія продовжує використовувати первинні матеріали в невеликих кількостях, оскільки ще немає переважного матеріалу, який міг би досягти такої ж довговічності та експлуатаційних характеристик, що відповідають стандартам.

Patagonia також є лідером у галузі переробки нейлону в галузі активного відпочинку. Восени 2024 року Patagonia використовувала 91% переробленого нейлону за вагою у своїх продуктах на основі нейлону. На додаток до традиційного переробленого нейлону, Patagonia перетворила понад 1400

метричних тонн викинутих рибальських сіток на одяг завдяки партнерству з Bureo, організацією, яка співпрацює з південноамериканськими рибальськими господарствами для збору сіток та перетворення їх на 100% перероблений нейлоновий матеріал під назвою NetPlus.

Patagonia інвестувала в Bureo через свій венчурний фонд Tin Shed Ventures і співпрацює з компанією над розробкою способів використання NetPlus у полях капелюхів та тканинах. Переробка цих рибальських сіток вимагає менше енергії порівняно з первинним нейлоном, а також видаляє покинуті рибальські сітки з океану, де вони в іншому випадку могли б потрапити або бути з'їденими морськими дикими тваринами. Тришарова дошова куртка Patagonia Granite Crest є вражаючим прикладом матеріалів NetPlus, інтегрованих у водонепроникний, технічний одяг. Куртка виготовлена зі 100% нейлону NetPlus ripstop, отриманого з перероблених рибальських сіток. Ще один улюбленець публіки, виготовлений зі 100% нейлону NetPlus, - це класичні шорти Baggies від Patagonia.

Patagonia позиціонує свої товари як «інвестиції в довговічність», що дозволяє застосовувати преміальне ціноутворення. Такий підхід дозволяє компенсувати більш дорогі сталі матеріали і екологічні практики, утримуючи маржу на прийнятному рівні. Преміум-ціни та позиціонування дозволяють підтримувати високі валові маржі порівняно з масовими брендами. Це підтверджують галузеві огляди й оцінки рентабельності преміальних постачальників outdoor-одягу (аналітика за суміжними компаніями). Паралельно бренд залучає ресурси через серію «активістських» кампаній, які підсилюють імідж і дають короткостроковий поштовх до продажів у певні періоди (наприклад, кампанії на підтримку кліматичних ініціатив) [40].

Виручка Patagonia упродовж 2020 - 2024 рр. демонструвала стійку позитивну динаміку, незважаючи на глобальні виклики, зумовлені пандемією COVID-19 та геополітичною нестабільністю. Якщо у 2020 р. обсяги продажів оцінювалися на рівні близько 1,05 млрд дол. США, то вже у 2024 р. вони сягнули орієнтовно 1,4 млрд дол. США. Такий тренд пояснюється поєднанням

кількох факторів: зростанням попиту на стійкий та якісний одяг, розширенням каналів онлайн-продажів, а також посиленням брендової ідентичності Patagonia як «етичного виробника». Це свідчить, що стратегія інтеграції принципів сталого розвитку не лише не стримує зростання компанії, а й підсилює її ринкові позиції.

Компанія має розгалужену мережу центрів ремонту. Її кампанія «Не купуйте цю куртку» (Don't Buy This Jacket) стала відомим маркетинговим ходом, що закликає споживачів ремонтувати старі речі, а не купувати нові. Ця ініціатива не лише зменшує екологічний слід, але й формує глибоку лояльність клієнтів. На швейну та взуттєву промисловість припадає близько 8% впливу на клімат - це більше, ніж усі міжнародні авіаперельоти та морські перевезення разом узяті. Купівля одягу, взуття та іншого вживаного одягу може значно зменшити вуглецевий слід моди [14].

Гарантія Ironclad від Patagonia гарантує клієнтам, що Patagonia ремонтуватиме їхнє спорядження протягом усього терміну служби виробу. Для невеликих дірок в одязі Patagonia надішле клієнтам набори для латок Tenacious Tape, щоб вони могли самостійно зробити латання. Коли спорядження потребує простого, але більш масштабного ремонту, ніж латання, клієнти можуть принести своє спорядження до магазину Patagonia, і персонал може виконати незначний ремонт. Для серйозного ремонту спорядження можна відправити до ремонтного центру Patagonia для ремонту. У партнерстві з iFixit Patagonia розробила на своєму веб-сайті безліч посібників з ремонту з інструкціями для самостійного ремонту. До них належать швидкий ремонт у польових умовах (наприклад, пошиття порваного намету), більш постійний ремонт удома (заміна блискавки) та загальний догляд ( прання дощовика ).

Основну частину доходів компанії у 2024 р. забезпечував продаж одягу (70 %). На другому місці перебували аксесуари (15 %), а далі - взуття (10 %) та інші товари (5 %). Така структура доходів відображає стратегічну концентрацію Patagonia на преміальному сегменті outdoor-одягу, який залишається її ключовою компетенцією. Водночас зростаючий сегмент

аксесуарів і взуття може розглядатися як потенційний напрямок диверсифікації доходів у середньостроковій перспективі. Важливим елементом є також розширення програми ресейлу Worn Wear, яка хоча й займає наразі невелику частку, формує довгострокову цінність бренду та зміцнює клієнтську лояльність (ECDB, 2024).

Worn Wear - це програма перепродажу від Patagonia, де ви можете обміняти або купити вживаний одяг та спорядження Patagonia зі знижкою. В обмін на надсилання ваших функціональних товарів Patagonia, компанія надає кредит на продукцію Patagonia. Програма була запущена у 2012 році як онлайн-магазин перепродажу та фізичний магазин у Чикаго. На товари Worn Wear поширюється гарантія Patagonia Ironclad, і вони гарантовано чисті та функціональні. Коли товари не підлягають ремонту, Patagonia приймає їх на переробку в сервісних центрах або магазинах Patagonia. Зверніть увагу, що багато з цих товарів можуть опинитися на складі, доки не з'являться кращі методи обробки важкоперероблюваних матеріалів, таких як змішані тканини та вже перероблені волокна. Patagonia не надає компенсацію за надсилання спорядження на переробку, але гарантує клієнтам, що їхнє спорядження не потрапить на сміттєзвалище.

Хоча частка ресейл-продажів у виручці поки що невелика (оцінки ~1 % - 2 % у 2023 - 2024), розвиток Worn Wear і супутніх сервісів зменшує «сукупну вартість володіння» продуктом для споживача й підтримує бренд у циклі лояльності. Стратегічно це є інвестицією у збереження ринкової частки та зниження залежності від постійного росту обсягу продажів нових товарів (модель «зростання через якість, а не через масовий споживчий цикл»).

Patagonia стала співзасновником Коаліції сталого одягу, нині відомої як Cascale, яка розробила набір інструментів індексу Хігга, щоб допомогти текстильним та швейним компаніям оцінити свій вплив на навколишнє середовище та соціальну сферу. Індекс Хігга, розроблений Cascale, є провідною системою відстеження впливу на навколишнє середовище в індустрії активного відпочинку. Коротше кажучи, він допомагає брендам оцінювати та зменшувати

свій вплив. Cascale вважає, що глобальна загроза зміни клімату є занадто великою для брендів та підприємств, щоб вони діяли окремо [50]. Patagonia використовує інструменти індексу Хігга як частину своєї Програми екологічної відповідальності ланцюга поставок для оцінки та покращення сталого розвитку своїх постачальників та партнерів.

Крім того, Patagonia встановила цілі щодо скорочення викидів парникових газів, що відповідають ініціативі «Науково обґрунтовані цілі» (SBTi) - глобальній організації, яка розробила стандарти, що відповідають пороговим значенням Паризької угоди для компаній щодо скорочення викидів. Короткострокові цілі Patagonia включають скорочення викидів від споживання енергії в рамках власних підприємств на 80% та від джерел видобутку та переробки (наприклад, закуплені матеріали, розподіл продукції) на 55% до 2030 року порівняно з викидами 2017 року. Зменшуючи масштаби діяльності, Patagonia зобов'язалася досягти нульового рівня викидів парникових газів до 2040 року, скоротивши абсолютні викиди на 90%, компенсуючи решту 10% за допомогою вуглецевих кредитів. Компанія працює над зменшенням впливу до необхідного рівня 1,5 C, перш за все, виготовляючи продукцію з меншим впливом на навколишнє середовище. Як-от куртка Nano Puff®, яку у 2020 році було змінено на ізоляцію зі 100% переробленого поліестеру, що скоротило викиди вуглецю майже вдвічі, згідно з внутрішньо замовленою Оцінкою життєвого циклу. Компанія також зосереджується на викидах там, де вони відбуваються - у ланцюжку постачання. Вони фінансують енергетичні та вуглецеві аудити, що приведе до значущих проектів зі зменшення впливу на навколишнє середовище на об'єктах найважливіших постачальників. Цільовий показник нульових викидів Patagonia встановлено на десять років раніше, ніж стандарт SBTi та зобов'язання більшості інших компаній.

Хоча пряма оцінка фінансових результатів лише від сталих практик є складною, аналіз фінансової звітності (наприклад, щорічні звіти про вплив на довкілля та звіт про прибуток) показує, що компанія демонструє стабільне зростання, попри її «анти-споживацький» маркетинг. Згідно з публікаціями,

доходи Patagonia значно зросли за останні роки, що свідчить про високу лояльність клієнтів, готових платити премію за бренд, що відповідає їхнім цінностям (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Ключові фінансові показники Patagonia, 2020 - 2024 рр.

Рік	Виручка, млрд дол. США	Операційний прибуток, млн дол. США	Чистий прибуток, млн дол. США	Інвестиції у сталі ініціативи, млн дол. США
2020	1,05	110	80	45
2021	1,15	120	88	50
2022	1,25	135	95	55
2023	1,32	140	100	60
2024	1,40	150	110	70

*Джерело:* складено за даними Statista, ECDB, корпоративні звіти Patagonia

Як видно з таблиці 2.2, ключові фінансові показники Patagonia за 2020 - 2024 рр. демонструють стабільне зростання. Виручка компанії зросла з 1,05 млрд дол. США у 2020 р. до 1,4 млрд дол. США у 2024 р., що відповідає середньорічному приросту близько 7 %. Операційний прибуток збільшився на 36 %, а чистий прибуток - на 37,5 % за цей самий період.

Важливо, що зростання відбувалося паралельно зі збільшенням інвестицій у сталі ініціативи: від 45 млн дол. США у 2020 р. до 70 млн дол. США у 2024 р. Це свідчить, що компанія не лише нарощує прибутки, а й послідовно реінвестує їх у програми екологічної відповідальності, циркулярної економіки та підтримки працівників.

Таким чином, фінансова стратегія Patagonia підтверджує, що інтеграція принципів сталого розвитку може виступати драйвером як фінансової стабільності, так і довгострокового посилення ринкових позицій.

Patagonia отримує матеріальні вигоди від сильної репутації: у кризових періодах лояльні споживачі підтримують бренд, що зменшує коливання попиту. Довіра до бренду також спрощує запуск нових ініціатив (наприклад, екологічних колекцій), які швидше набирають обороти. Публічні кейси показують, що бренд здатен монетизувати активістські кампанії, хоча інколи вони можуть суперечити короткостроковим продажам (приклад - кампанії, що критикують масові практики індустрії)

Рішення направляти значну частину прибутків на екологічні цілі (через Holdfast Collective) та 1% від виручки послаблює фінансову ліквідність компанії для звичайних інвестицій. Проте власницька структура, що гарантує місію, одночасно стабілізує бренд і може сприяти отриманню спеціалізованих джерел фінансування та партнерств, які компенсують цю втрату ліквідності. У короткостроковому періоді (2024 -2025) компанія здійснювала заходи з оптимізації операцій (скорочення персоналу), щоб утримати прибутковість при збереженні місії.

Patagonia є одним із засновників Асоціації справедливої праці (Fair Labor Association), організації, яка забезпечує належну оплату праці людей, залучених до виробництва товарів, та їхню роботу в гідних та безпечних умовах. Компанія почала виробляти продукцію, сертифіковану за стандартами Fair Trade, у 2014 році та зараз пропонує більше продуктів, сертифікованих за стандартами Fair Trade, ніж будь-який інший бренд одягу. Станом на осінь 2024 року 90% продукції Patagonia виготовляється на фабриках, сертифікованих за стандартами Fair Trade, що стосується 75 000 працівників.

Patagonia довела, що сталий підхід може бути інтегрований у ядро бізнес-моделі та водночас забезпечувати фінансову життєздатність - щоправда, за умови управління операційними ризиками та постійної оптимізації. Створення специфічної структури власності (trust + non-profit) гарантує збереження місії і водночас створює складний фінансовий профіль: значні потоки прибутків спрямовуються на благодійність, тому компанія повинна підтримувати сильний

операційний грошовий потік. Це вимагає дисципліни у витратах і чіткої стратегії зростання.

Resale-модель - стратегічна інвестиція, яка поки що не є головним драйвером виручки, але суттєво посилює бренд і зменшує репутаційні ризики у довгостроковій перспективі. Інтенсифікація ресейлу (зробити його прибутковим) може стати важливим джерелом додаткового доходу у середньостроковому горизонті.

Інші компанії можуть використовувати практики Patagonia шляхом поєднання сильної місії з чіткою фінансовою дисципліною; інвестувати у сервіси післяпродажного обслуговування й ресейл як засіб утримання клієнтів; оцінювати вплив благодійних платежів на ліквідність і мати механізми компенсації (резерви, партнерства, гранти); регулярно звітувати про фінансові й нефінансові результати для збереження довіри стейкхолдерів.

Таким чином, бізнес-модель Patagonia доводить, що турбота про довкілля може бути не лише соціальною відповідальністю, а й основою для створення унікальної ціннісної пропозиції та потужного бренду, що забезпечує стабільне зростання навіть у висококонкурентному ринковому середовищі.

Аналіз досвіду провідних компаній свідчить про наступні тенденції у впровадженні інноваційних моделей сталого розвитку:

- інтеграція ESG-факторів у бізнес-стратегію. Компанії активно інтегрують екологічні, соціальні та управлінські фактори у свої стратегії, що дозволяє знижувати ризики та підвищувати ефективність;
- інвестиції в технології - використання цифрових двійників, відновлюваної енергії та інноваційних технологій дозволяє зменшити викиди та енергоспоживання;
- прозорість та звітність - компанії забезпечують прозорість своїх дій через публікацію звітів та дотримання міжнародних стандартів.

Вважаємо, що у наступних роках зростання інвестицій у сталий розвиток продовжиться. Буде відбуватись активне впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, для оптимізації процесів та зменшення

впливу на навколишнє середовище. Запровадження нових нормативно-правових актів також буде стимулювати компанії до більш активних дій у сфері сталого розвитку.

Таким чином, досвід провідних міжнародних компаній демонструє, що впровадження інноваційних моделей сталого розвитку не лише сприяє збереженню навколишнього середовища, а й забезпечує економічні переваги. Інтеграція ESG-факторів у бізнес-стратегію, інвестиції в технології та співпраця з партнерами є ключовими елементами успішної реалізації сталого розвитку.

### **2.3 Аналіз української практики: можливості та бар'єри для впровадження інноваційних бізнес-моделей**

Досвід світових лідерів чітко демонструє, що інноваційні моделі сталого розвитку є не просто бажаними, а економічно доцільними. Для українського бізнесу, який прагне інтегруватися у європейські та світові ринки, вивчення та імплементація цих моделей є стратегічним імперативом.

Плани відновлення України, підтримані міжнародними донорами та Європейським Союзом, орієнтовані на принципи Build Back Better (Відбудувати краще) та Зеленого курсу. Це створює унікальний шанс для українських підприємств «перескочити» етапи застарілих технологій, одразу впроваджуючи моделі циркулярної економіки та енергоефективності. Наприклад, у сфері будівництва це сприяє розвитку моделей «будівництво як послуга» з використанням модульних та перероблених матеріалів.

Міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, ЄІБ) та приватні інвестори дедалі більше обумовлюють фінансування відповідністю ESG-стандартам. Для українських агрохолдингів, IT-компаній та виробників, які демонструють прозору соціальну політику та екологічний менеджмент, відкривається доступ до більш дешевого та довгострокового «зеленого фінансування» (World Bank, 2024).

За даними результатів дослідження Green Transition Office 2025, 77 % українських компаній вважають себе стійкими, однак лише близько 7-9 % мають достатній рівень знань про міжнародні ESG-стандарти (рис. 2.11) [2].



Рисунок 2.11 - Відповіді українського бізнесу про знання стандартів ESG, % респондентів, березень 2025 р.

Джерело: [74]

Основними драйверами впровадження ІМСР в Україні є:

- доступ до «зелених» кредитів і грантів від МФІ (ЕІВ, ЕВРД, ІФС тощо);
- вимоги експортерів і міжнародних покупців щодо сталості ланцюгів поставок;
- державні програми енергоефективності і фонди декарбонізації;
- репутаційні вигоди та стійкість бізнесу в умовах кризи.

З іншого боку, існують обмеження: низька поширеність системних ESG-звітів серед МСП, недостатня кількість кваліфікованих кадрів, бар'єри для доступу МСП до міжнародного фінансування. Позитивною практикою є поява прикладів лідерів, що демонструють економічні вигоди від інвестицій у «зелені» проекти.

Основні бар'єри, які виділяє бізнес: недостача кваліфікованого персоналу та компетентностей, недостатність інструментів для впровадження ESG-практик (рис. 2.12)

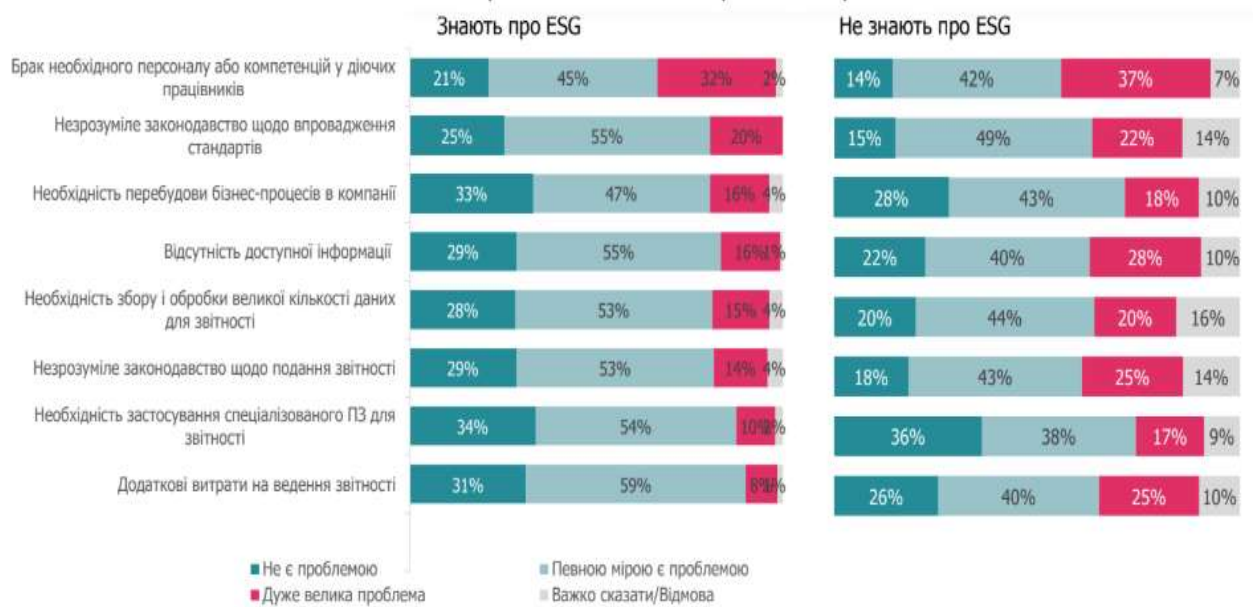


Рисунок 2.12 - Бар'єри, які заважають переходити до стандартів ESG українському бізнесу, березень 2025 р.

Джерело: [74]

У сфері енергоефективності, згідно з даними Держенергоефективності, Фонд декарбонізації спільно з добровільними угодами станом на 2 квартал 2025 року уклав 32 добровільні угоди, які дозволять зменшити споживання енергії на 15 893,23 МВт·год на рік та викиди CO<sub>2</sub> на 8 120 тонн на рік.

IFC та OTP Leasing у серпні 2025 року запустили ризиковий спільний фонд у розмірі €50 млн для підтримки малих і середніх підприємств, а також mid-cap компаній, з акцентом на інвестиції в чисту енергію, стійкі енергетичні рішення та кліматично розумне сільське господарство [20]. Приблизно 20 % портфеля буде спрямовано на фінансування маломасштабних проектів з виробництва відновлюваної енергії та енергоефективності з метою зміцнення енергетичної безпеки України. Згідно з четвертою Експрес-оцінкою збитків та потреб, яке провела Група Світового банку, прямі збитки оцінювалися в 176

мільярдів доларів станом на 31 грудня 2024 року, економічні втрати - в 589 мільярдів доларів, а потреби у відбудові - в 524 мільярди доларів протягом 10 років. Цей інструмент був спеціально розроблений для того, щоб допомогти Україні збільшити виробництво енергії в короткостроковій перспективі, одночасно підвищуючи стійкість системи та скорочуючи викиди парникових газів на 34 080 тонн еквіваленту CO<sub>2</sub>-еквіваленту на рік.

Згідно з угодою, IFC візьме на себе 50 відсотків кредитного ризику - до 33 мільйонів євро. Участь IFC підтримується частковою гарантією уряду Франції. Міністерство закордонних справ, у справах Співдружності та розвитку Великої Британії надає додаткову фінансову підтримку для стимулювання компаній із середньою капіталізацією до реалізації нових довгострокових та більш стійких ініціатив.

Інвестиція в Ukrsibbank є шостою інвестицією IFC в українську економіку з моменту вторгнення Росії в Україну. Вона дозволить отримати близько 100 мільйонів доларів нових кредитів для компаній середньої капіталізації. Загалом, програма RSF IFC в Україні забезпечить приблизно 1 мільярд доларів нового фінансування для малого бізнесу та компаній середньої капіталізації.

Проект з фінансування приватної вітрової електростанції в Україні на суму €157 млн, спільно з EBRD, IFC та Black Sea Trade and Development Bank, з підтримкою ЄС, Великої Британії та Clean Technology Fund, спрямований на підвищення енергобезпеки та зеленої генерації [1].

Цей проект є частиною зусиль щодо просування переходу України до виробництва відновлюваної енергії, а також зміцнення її енергетичної безпеки після атак з боку Росії на енергетичну інфраструктуру країни. ЄБРР та Міжнародна фінансова корпорація (IFC) нададуть позику в розмірі 60 мільйонів євро кожен, а ЧБТР - 37 мільйонів євро. Загальна вартість проекту оцінюється в 225 мільйонів євро (без ПДВ), решту коштів має покрити власний капітал спонсора проекту, Групи ГНГ або Галнафтогазу, широко відомої в Україні як Група ОККО. Позики надано ТОВ «Вінд Пауер ГСІ Волинь» та ТОВ «Вінд

Пауер ГСІ Волинь 3», компаніям спеціального призначення, зареєстрованим в Україні.

Ці кредити допоможуть ОККО будувати та експлуатувати вітрові електростанції в Україні загальною потужністю 147 МВт. Очікується, що станції щорічно будуть виробляти щонайменше 380 ГВт·год відновлюваної електроенергії з нульовим рівнем викидів вуглецю, що приведе до скорочення викидів вуглекислого газу приблизно на 245 000 тонн на рік. ЄБРР та Міжнародна фінансова корпорація (IFC) підтримують ОККО Group, свого клієнта, з 2005 року, у просуванні стратегії декарбонізації, яку компанія проводить на тлі війни Росії проти України, готуючись до інтеграції України до Європейського Союзу та майбутньої економіки з нульовим рівнем викидів.

Європейський інвестиційний банк (ЕІВ) з 2022 року забезпечив Україні понад EUR 1,7 млрд допомоги на пріоритетні державні видатки; портфель ЕІВ по держсектору складає близько EUR 5,2 млрд у 25 проектах, з яких EUR 4,81 млрд - проекти в реалізації. Серед сфер - енергетика, інфраструктура, транспорт, освіта [49].

ДТЕК, найбільший приватний інвестор в енергетиці України, активно інвестує в відновлювані джерела енергії (ВДЕ), розвиток сонячних та вітрових парків, накопичувачі енергії та відновлення енергетичної інфраструктури, інвестиції в «розумні мережі».

У 2024 -2025 роках ДТЕК розширює проєкт Тилігульської вітропарку (Tyligulska) - до 500 МВт за інвестиції близько €450 млн, що має значний потенціал для виробництва близько 1,7 ТВт·год на рік. Це ілюструє трансформацію компанії з традиційного теплового виробництва до лідера ВДЕ [53].

ДТЕК повідомляє про суттєві капіталовкладення у відновлювані джерела енергії (понад €1,2 млрд у секторі відновлюваної генерації, за даними компанії), що посилює довгострокову стійкість прибутків та знижує експозицію до вуглецевих ризиків. Хоча проєкти ВДЕ потребують значних CAPEX та залучення зовнішнього фінансування, очікуваний ефект - зниження змінних

витрат та стабільні довгострокові грошові потоки при підвищенні ролі експорту електроенергії в майбутньому. [15].

У рамках трансформації до сталого розвитку компанія ДТЕК Київські електромережі у 2025 році повідомила про підключення 120 сонячних електростанцій до своєї мережі (рис. 2.13). Це рішення стало частиною стратегії ДТЕК щодо децентралізації виробництва енергії та інтеграції «чистих» джерел у локальну енергетичну систему. [66].



Рисунок 2.13 - Результати ДТЕК в зеленій енергетиці, 2025

*Джерело:* [66].

Підключення численних сонячних станцій до мереж ДТЕК переорієнтовує модель з централізованої генерації на гібридну, де малі й середні виробники внескують у загальну мережу. Це зменшує залежність від великих ТЕС і знижує втрати при транспортуванні. При правильному тарифуванні викупу електроенергії з сонячних СЕС ДТЕК може генерувати новий дохід або мінімізувати витрати на імпорт електроенергії у піковий час. Окрім того, інвестиції у «зелені» під'єднання можуть відкривати доступ до спеціальних тарифів (зелені тарифи), грантів і міжнародного фінансування. Такий крок зміцнює імідж ДТЕК як компанії, що реальними діями підтримує перехід до зеленого енергетичного майбутнього - це позитивно впливає на відносини зі стейкхолдерами (влада, суспільство, інвестори). ДТЕК є

прикладом, коли масштабні інвестиції у ВДЕ виступають як стратегічна бізнес-модель сталості, що потенційно забезпечує енергетичну безпеку та стабільність фінансових потоків у середньостроковій перспективі.

Важливим прикладом у сфері впровадження інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку в Україні є діяльність Metinvest Group. Якщо DTEK демонструє прогрес у трансформації енергетичного сектору, то Metinvest репрезентує інший стратегічно важливий сегмент економіки - гірничо-металургійний комплекс, який традиційно характеризується високим рівнем енергоємності, викидів CO<sub>2</sub> та залежності від викопних ресурсів.

Metinvest є одним з найбільших вітчизняних виробників сталі та залізорудної сировини, а його продукція становить значну частку українського експорту. Відповідно, екологічна й інноваційна трансформація цієї корпорації безпосередньо впливає на макроекономічні показники держави. Компанія активно інтегрує принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у корпоративну стратегію, що проявляється у програмах модернізації виробництва, зниження шкідливих викидів, а також у проектах із соціальної підтримки регіонів присутності.

Компанія орієнтується на ринки ЄС, де вимоги до вуглецевого сліду та «зеленої» трансформації стають дедалі жорсткішими (зокрема, у зв'язку з механізмом CBAM). Це стимулює Metinvest до прискорення впровадження сталих практик. Metinvest публікує інтегровані річні звіти, де поєднує фінансові результати та ESG-звітність. Компанія реалізує програми енергоефективності, модернізації доменних печей, заходи з переробки промислових відходів, а також інвестиції у «зелену» логістику. Metinvest акцентує увагу на правах працівників і соціальній підтримці громад у зонах присутності.

Стратегія розвитку Metinvest на 2030 рік передбачає:

- зниження рівня викидів CO<sub>2</sub> на 30 % у порівнянні з базовим рівнем 2019 року;
- модернізацію доменного та агломераційного виробництва;

- поступове впровадження технологій прямого відновлення заліза з використанням водню;
- цифровізацію процесів управління виробництвом та логістикою;
- розширення ESG-звітності відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, TCFD).

У травні 2025 року MSCI підтвердила рейтинг ESG для Метінвесту на рівні «BB» (рис. 2.14) [26].

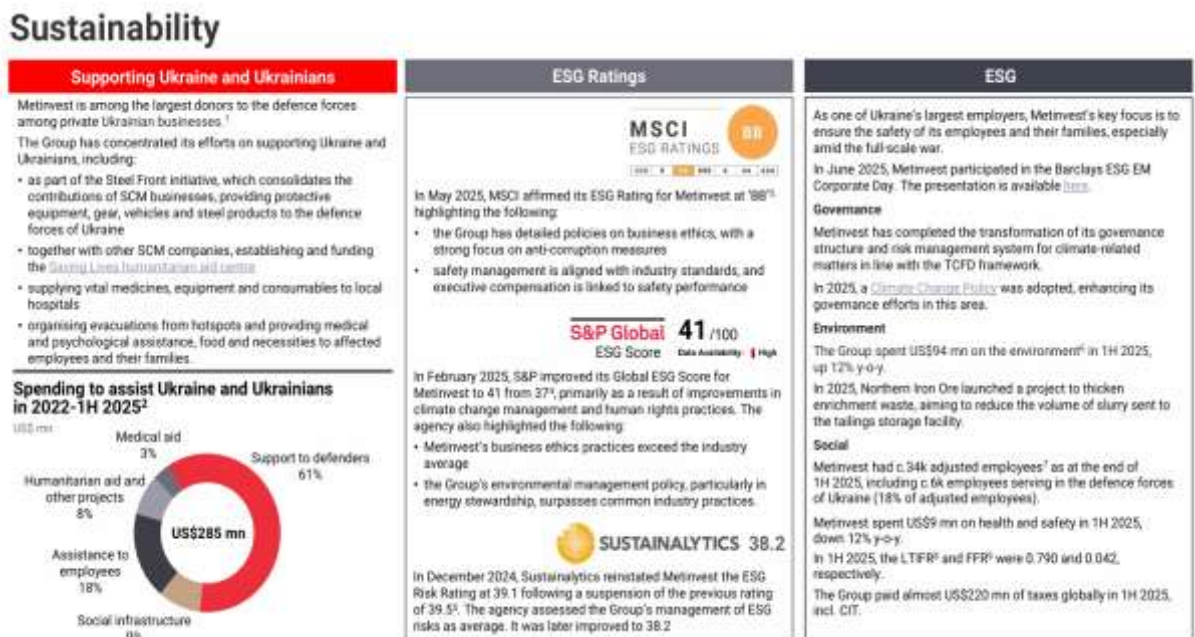


Рисунок 2.14 - Звітність Metinvest про стійкість, 2025

Джерело: [26]

Група зосередила свої зусилля на підтримці України та українців, зокрема:

- у рамках ініціативи «Сталевий фронт» надає захисне спорядження, транспортні засоби та сталеву продукцію силам оборони України;
- разом з іншими компаніями SCM створює та фінансує центр гуманітарної допомоги «Рятуємо життя»;
- постачає життєво важливих ліків, обладнання та витратних матеріалів до місцевих лікарень;

- організує евакуацію з гарячих точок та надає медичну та психологічну допомогу, продукти харчування та предмети першої необхідності постраждалим співробітникам та їхнім сім'ям (рис. 2.14)

У 2024 році Metinvest звітував про дохід близько USD \$8.1 млрд та маржу ЕБІТДА  $\approx 12\%$  за 2024 рік, що свідчить про відновлення операційної стабільності попри воєнні ризики. Інвестиції у модернізацію та енергоощадні технології впливають на капітальні витрати, але одночасно покращують операційну ефективність і знижують інтенсивність викидів CO<sub>2</sub> на одиницю продукції. [26]

Metinvest послідовно реалізує низку інноваційних рішень у виробництві, які відповідають сучасним вимогам сталого розвитку:

- воднева металургія. У 2024 р. компанія приєдналася до міжнародних консорціумів, що розробляють технології прямого відновлення заліза (DRI) з використанням водню. Це відкриває перспективу поступової відмови від коксу у виробництві сталі.

- енергоефективність. Реалізовано модернізацію агломераційних фабрик, що дозволило знизити викиди CO<sub>2</sub> та пилу на 20 % у 2022–2024 рр.

- цифровізація. Впроваджуються системи прогнозного технічного обслуговування обладнання на базі штучного інтелекту, а також цифрові двійники доменного процесу, що оптимізують споживання енергоресурсів.

- рециркуляція та утилізація відходів. Впроваджено програми повторного використання доменних шлаків у будівництві, що знижує вплив на довкілля та формує нові джерела доходу.

Перспективи розвитку Metinvest у контексті сталості значною мірою визначатимуться зовнішнім середовищем та міжнародними інтеграційними процесами. Основні можливості:

- доступ до європейських фінансових інструментів (Green Deal, Just Transition Fund);

- партнерство з міжнародними технологічними компаніями у сфері водневої металургії;

- участь у відновленні України, де попит на сталь та інші матеріали суттєво зростатиме;

- посилення позицій на ринках, де зростає попит на «зелену» сталь.

Для Metinvest ефективним стане активізувати співпрацю з європейськими фондами для залучення фінансування «зелених» проєктів. Розширити публічність ESG-звітності, орієнтуючись на стандарти GRI та TCFD. Прискорити цифровізацію виробництва для зниження витрат і викидів. Вибудувати партнерські відносини з українською державою у сфері стимулювання декарбонізації.

Таким чином, Metinvest демонструє приклад компанії, яка, незважаючи на воєнні виклики та втрату значної частини виробничих потужностей, зберігає стратегічний курс на інноваційну та сталу трансформацію. Фінансові показники свідчать, що компанія намагається балансувати між короткостроковою стабільністю та довгостроковими екологічними цілями.

Інновації у виробництві (воднева металургія, цифровізація, енергоефективність) відкривають перспективи інтеграції Metinvest у глобальні ланцюги постачання «зеленої» сталі. Водночас для реалізації таких планів потрібні значні інвестиції, державна підтримка та міжнародне партнерство.

Отже, досвід Metinvest підтверджує, що навіть у найбільш енергоємних і традиційно «брудних» галузях можливо реалізувати інноваційні бізнес-моделі сталого розвитку, якщо вони інтегровані у корпоративну стратегію та підтримуються системними інвестиціями.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі було з'ясовано, що інноваційні бізнес-моделі сталого розвитку мають глобальний, корпоративний та національний виміри. На глобальному рівні визначальними є ESG-фактори та регуляторні ініціативи ЄС, США та міжнародних фінансових інституцій.

Досвід світових лідерів, таких як Unilever та Patagonia, підтверджує економічну доцільність інтеграції сталих практик у бізнес-стратегії. Unilever демонструє, як стратегія «Sustainable Living Plan» поєднує фінансову результативність із соціальною відповідальністю, тоді як Patagonia робить акцент на етичному споживанні, прозорості та екологічних інноваціях. Їхні бізнес-моделі доводять, що сталість може бути джерелом конкурентних переваг.

Для України приклади DTEK і Metinvest показують, що навіть у кризових умовах можлива поступова трансформація бізнес-моделей шляхом інвестування у «зелені» технології, модернізацію виробництва та прозорість корпоративного управління. Це створює основу для інтеграції у глобальні ринки та підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

### 3.1 Концептуальні напрями вдосконалення інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності, цифрової трансформації та посилення кліматичних викликів міжнародні підприємства змушені переосмислювати традиційні бізнес-моделі, орієнтуючись на принципи сталого розвитку. Згідно з дослідженнями McKinsey, понад 70 % провідних світових компаній інтегрували елементи ESG у свої стратегії бізнесу, а 45 % уже використовують цифрові інновації для моніторингу впливу на довкілля та суспільство [25].

Сталий розвиток бізнесу передбачає збалансування трьох компонентів: економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості, що у сукупності формують основу інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку (Sustainable Business Model, SBM). Такі моделі базуються на використанні цифрових технологій, інклюзивного управління, циркулярних процесів виробництва та прозорості звітності [33].

На основі узагальнення міжнародного досвіду, можна виокремити п'ять ключових векторів розвитку SBMs (рис. 3.1):

Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси. Сюди належить використання систем екомоніторингу, платформ для ESG-звітності (наприклад, SAP Sustainability Control Tower, Microsoft Cloud for Sustainability), а також цифрових двійників для моделювання екологічного впливу. Інтеграція рішень на базі Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), хмарних платформ і цифрових двійників дозволяє підприємствам отримувати операційну прозорість, оперативно відстежувати екологічні показники та обґрунтовано оптимізувати ресурси. Це, у свою чергу, підвищує ефективність витрат, знижує

вуглецевий слід і підсилює відповідність регуляторним вимогам (CSRD, GHG Protocol тощо).

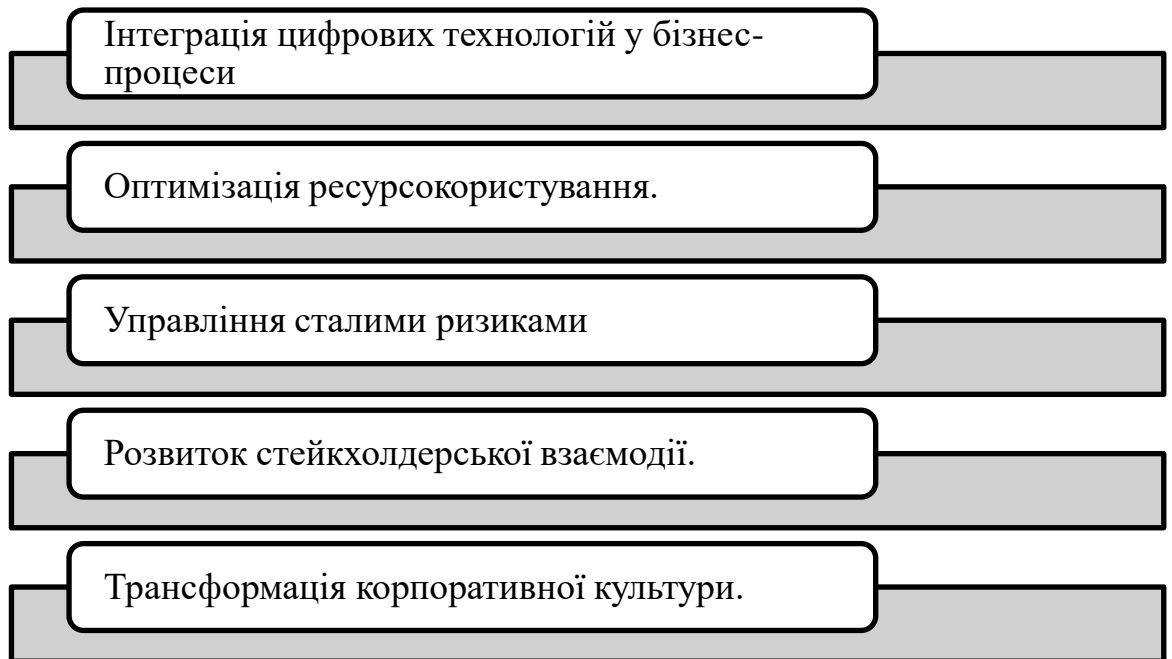


Рисунок 3.1 - Ключові вектори розвитку інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку

*Джерело:* розроблено автором

Екомоніторинг - це систематичний збір, агрегація та аналіз параметрів довкілля і виробництва (витрати енергії, викиди, споживання води тощо) за допомогою сенсорів і мережі IoT. Практичні застосування включають вимірювання якості повітря, контролінг викидів точкових джерел, моніторинг енергоспоживання на виробничих лініях та віддалений контроль інфраструктури. Дослідження показують, що IoT-системи дозволяють істотно підвищити точність даних і скоротити часові затримки в отриманні вимірювань, що критично для прийняття управлінських рішень у реальному часі.

Промислові постачальники пропонують комплексні рішення: від сенсорної мережі до інтеграції з хмарними сховищами та аналітичними платформами (edge → cloud → analytics). Реальні кейси свідчать, що впровадження IoT для екомоніторингу може призвести до зниження викидів та

енергоспоживання на рівні від кількох до десятків відсотків, залежно від галузі й початкової ефективності. Наприклад, виробник сільськогосподарської техніки AGCO співпрацював з McKinsey для автоматизації побудови кривої витрат на декарбонізацію та планування за допомогою інструменту Catalyst Zero. Використовуючи машинне навчання, розширену аналітику та штучний інтелект, Catalyst Zero скорочує час і витрати на створення або оновлення МАСС до 90 %. Він працює, обробляючи 300 000 точок даних про викиди з кількох систем планування ресурсів підприємства (ERP) з мінімальним ручним втручанням [3].

Microsoft пропонує архітектуру для збору та нормалізації ESG-даних, інструменти для обчислення Product Carbon Footprint та можливості AI-аналізу для прогнозування впливу заходів зі скорочення викидів. Microsoft for Sustainability дає підприємства міжнародного бізнесу змогу пришвидшити прогрес у сфері сталого розвитку, одночасно стимулюючи зростання бізнесу. Він об'єднує низку екологічних, соціальних та управлінських (ESG) можливостей у хмарному портфоліо Microsoft та рішення від нашої глобальної екосистеми партнерів. Microsoft регулярно оновлює функціонал свого Cloud for Sustainability, додаючи можливості для розрахунків вуглецевого сліду продуктів і інтеграції соціальних/управлінських показників [30].

Цифровий двійник - віртуальна копія активу, процесу або системи, що працює в режимі реального часу з використанням даних від сенсорів, історичних записів та модельних алгоритмів. Для сталого розвитку цифрові двійники дозволяють: моделювати сценарії споживання енергії, оптимізувати технологічні режими, прогнозувати зношення обладнання та планувати технічне обслуговування для мінімізації простоїв і втрат.

Siemens та NVIDIA спільно демонструють, що використання цифрових двійників і прискореного моделювання може значно знизити енергоспоживання й відходи у виробництві; приклади свідчать про економію енергії до 20- 40 %. Дослідження також фіксують зниження вуглецевого сліду при застосуванні digital twin-рішень у металургії та машинобудуванні.

AI і машинне навчання допомагають аналізувати великі обсяги даних із IoT-мереж, прогнозувати попит на енергію, виявляти неефективні процеси і автоматично підбирати оптимальні режими роботи. У поєднанні з цифровими двійниками, AI дозволяє «пробувати» тисячі сценаріїв у цифровому середовищі перед впровадженням у виробництво, скорочуючи ризики та прискорюючи окупність інновацій.

Наступним важливим вектором розвитку інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку є оптимізація ресурсокористування. Компанії впроваджують аналітичні моделі управління споживанням енергії та матеріалів, що дозволяє скоротити викиди CO<sub>2</sub> на 20 -30 % без зниження продуктивності [25].

Управління сталими ризиками є важливим вектором розвитку інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку. Ключовим інструментом у системі управління сталими ризиками є «зелені» KPI (Key Performance Indicators), які відображають екологічну та соціальну ефективність бізнесу. До таких показників належать:

- рівень викидів CO<sub>2</sub> (тонн/рік або т/од. продукції);
- частка використання відновлюваних джерел енергії;
- обсяг перероблених відходів (%);
- енергоефективність (кВт·год на одиницю продукції);
- коефіцієнт гендерного балансу у керівництві;
- рівень залученості працівників у програми сталого розвитку.

Наприклад, компанія Siemens AG інтегрує понад 20 сталих KPI у свою корпоративну звітність, зокрема індекс енергоефективності, рівень утилізації матеріалів та показники етичного управління. У свою чергу, Nestlé відстежує понад 30 екологічних та соціальних показників, включаючи викиди парникових газів і рівень відповідальних закупівель сировини.

Для моніторингу сталих ризиків компанії все частіше застосовують ESG-контроль - інтегровану систему збору, обробки та аналізу даних щодо впливу бізнесу на довкілля, суспільство та корпоративне управління. Найпоширеніми цифровими інструментами є:

- SAP Sustainability Control Tower - платформа, що дозволяє автоматично збирати ESG-дані з різних підрозділів, інтегрувати їх у фінансову звітність і відслідковувати прогрес за «зеленими» KPI. Наприклад, компанія BASF SE використовує цю систему для комплексного аналізу екологічного сліду продукції (BASF Report, 2023).

- Microsoft Cloud for Sustainability - рішення, що підтримує вимірювання вуглецевого сліду, оптимізацію енергоспоживання та формування звітів відповідно до стандартів GRI і CSRD. Так, корпорація Heineken використовує цей інструмент для оцінки енергетичних витрат у ланцюгах постачання [30].

Unilever застосовує модель «Sustainable Living Plan», яка поєднує ESG-звітність за GRI зі сталими KPI. Зокрема, скорочення викидів CO<sub>2</sub> на 68% між 2010 і 2023 роками призвело до зниження операційних витрат на енергію на 18% [55]. Patagonia здійснює аудит екологічного впливу через платформу Higg Index, інтегруючи дані про матеріали, виробництво та транспортування, що дозволяє мінімізувати ризики ланцюга постачання.

В Україні компанія Метінвест у 2023 році впровадила систему ESG-контролю, орієнтовану на відповідність стандартам GRI та ЄБPP, що дало змогу скоротити енергоспоживання на 9% та залучити «зелене» фінансування на 500 млн дол. США [26].

Таким чином, управління сталими ризиками перетворюється на стратегічну функцію бізнесу, яка поєднує цифрові технології, ESG-аналітику та нефінансову звітність. Ефективне впровадження систем контролю дозволяє не лише знизити екологічні та соціальні ризики, але й зміцнити довіру інвесторів, поліпшити репутаційний капітал і підвищити рентабельність.

Важливим також є розвиток стейкхолдерської взаємодії. Модель створення спільної цінності (Shared Value Model, Porter & Kramer) вимагає залучення партнерів, клієнтів і держави до реалізації стратегій сталості. У 2011 році Майкл Портер та Марк Крамер запропонували модель створення спільної цінності, яка розширила розуміння корпоративної відповідальності: компанії

можуть і повинні створювати економічну цінність шляхом створення соціальної цінності. Таким чином, стейкхолдерська взаємодія стає не просто комунікаційним інструментом, а ключовим елементом стратегічного управління сталим розвитком.

Інструменти стейкхолдерської взаємодії в сучасних компаніях:

1. ESG-діалог і публічні консультації. Компанії дедалі частіше проводять відкриті обговорення своїх ESG-стратегій з інвесторами, місцевими громадами та державними регуляторами. Наприклад, DTEK Group у 2024 році реалізувала проєкт «Energy of Sustainability Dialogues», у межах якого відбувалися круглі столи з громадами щодо впровадження сонячних станцій [53]. Це сприяло зменшенню соціального опору новим проєктам і підвищенню прозорості бізнесу.

2. Інтерактивні платформи для залучення стейкхолдерів. Такі цифрові рішення, як Salesforce Net Zero Cloud, IBM Envizi, або SAP Sustainability Control Tower, дозволяють компаніям у режимі реального часу відстежувати вплив діяльності на довкілля, збирати зворотний зв'язок від клієнтів і партнерів, моделювати соціальні сценарії. Наприклад, Microsoft у межах програми «AI for Sustainability» створила відкриту платформу співпраці з науковими установами та клієнтами для аналізу екологічних ризиків, що дозволило оптимізувати енергоспоживання центрів обробки даних на 15% [29].

3. Залучення постачальників до ESG-ланцюга. Сучасні компанії інтегрують постачальників у свої системи сталого управління. Так, Unilever співпрацює з понад 70 000 постачальників, вимагаючи від них дотримання принципів Responsible Sourcing Policy, що передбачає низьковуглецеве виробництво та гідні умови праці. У результаті понад 80% постачальників компанії у 2024 році пройшли аудит за критеріями ESG [55].

4. Соціальні інновації та спільні проєкти з громадами. Прикладом може бути діяльність Patagonia, яка інвестує частину прибутку у природоохоронні ініціативи місцевих громад. У 2023 році компанія спрямувала

понад 100 млн дол. США на підтримку екопроектів, що сприяло зміцненню лояльності клієнтів і зміцненню бренду як «еко-лідера» [38].

5. Партнерство бізнесу, держави й міжнародних організацій. Формат Public-Private Partnerships (PPP) у сфері сталого розвитку активно застосовується як на міжнародному рівні (наприклад, ініціатива UN Global Compact), так і в Україні. Так, Metinvest реалізує програму «Зелена трансформація», у межах якої співпрацює з урядом України та ЄБРР щодо зниження викидів CO<sub>2</sub> на 15% до 2030 року [26].

Ефективність такої взаємодії оцінюється за допомогою ESG-індикаторів і соціальних KPI, серед яких:

- рівень залученості працівників (% участі в програмах корпоративної соціальної відповідальності);
- індекс довіри стейкхолдерів (за результатами опитувань);
- кількість стратегічних партнерств;
- частка «зелених» інвестицій у загальному портфелі.

За даними Morningstar Sustainable Investing Report (Q2, 2025), компанії з високим рівнем взаємодії зі стейкхолдерами мають на 25 - 30% вищу ринкову капіталізацію, ніж компанії, що ігнорують ESG-принципи [32].

Орієнтація на сталий розвиток має починатися з корпоративної філософії, систем мотивації персоналу, екологічного лідерства та навчання (Harvard Business Review, 2025).

Проведений аналіз концептуальних напрямів удосконалення інноваційних бізнес-моделей, зокрема цифрової трансформації, управління сталими ризиками та розвитку стейкхолдерської взаємодії, показав, що ефективно впровадження принципів сталості вимагає системного, поетапного підходу.

Сучасна практика свідчить, що навіть наявність ESG-стратегії або нефінансової звітності не гарантує реального переходу бізнесу до моделі сталого розвитку. Необхідно забезпечити інтеграцію екологічних, соціальних та

управлінських компонентів у всі бізнес-процеси компанії - від стратегічного планування до оцінки результативності.

У цьому контексті постає потреба в розробці алгоритму вдосконалення інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку підприємства, який би враховував (рис. 3.2):



Рисунок 3.2 - Алгоритм удосконалення інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку підприємства

*Джерело:* розроблено автором

- внутрішні фактори (ресурсний потенціал, інноваційна спроможність, корпоративна культура);
- зовнішні умови (регуляторне середовище, очікування стейкхолдерів, ринкові тенденції);
- сучасні технологічні інструменти (AI, big data, IoT, blockchain, цифрові платформи ESG).

Запропонований алгоритм дозволяє послідовно трансформувати бізнес-модель, забезпечуючи її адаптацію до викликів сталості та підвищення конкурентоспроможності у глобальному середовищі.

Етап 1. Діагностика поточного стану бізнес-моделі. На цьому етапі здійснюється оцінка фінансової, виробничої, екологічної та соціальної ефективності підприємства. Використовуються інструменти SWOT- та ESG-аналізу, аналіз життєвого циклу продукту (LCA), а також оцінка впливу на стейкхолдерів. Наприклад, компанія Metinvest у 2024 р. провела комплексний аудит сталості з метою визначення ключових напрямів декарбонізації та цифровізації виробничих процесів.

Етап 2. Формування стратегічних цілей сталого розвитку. Визначаються стратегічні пріоритети у відповідності до Цілей сталого розвитку ООН (SDGs). Важливо забезпечити узгодження цих цілей із корпоративною місією та фінансовими показниками (ROE, EBITDA, ROI). Наприклад, Unilever інтегрувала 13 із 17 ЦСР у свою корпоративну стратегію, що забезпечило зростання ринкової капіталізації на 18% протягом 2020 -2024 рр.

Етап 3. Вибір інноваційних технологічних рішень. На цьому етапі визначаються технології, які сприятимуть зниженню енергоспоживання, оптимізації ресурсів, скороченню викидів CO<sub>2</sub>. Застосовуються цифрові двійники, AI-аналітика, блокчейн для відстеження ESG-даних, хмарні системи управління сталими процесами (Microsoft Cloud for Sustainability, SAP Sustainability Control Tower). Patagonia використовує цифрових двійників для оцінки впливу нових матеріалів на екологію, що дозволяє скоротити відходи виробництва на 20%.

Етап 4. Розроблення механізму стейкхолдерської взаємодії. Формується платформа комунікації між підприємством, місцевими громадами, державними структурами, інвесторами. DTEK у 2024 р. реалізував ініціативу «Energy of Sustainability Dialogues», що залучила понад 120 місцевих громад до співпраці у сфері енергоефективності.

Етап 5. Формування системи моніторингу та оцінювання результатів. Розробляються «зелені» KPI: рівень скорочення викидів, частка відновлюваної енергії, індекс соціальної відповідальності, частка «зелених» інвестицій. Застосовуються міжнародні стандарти нефінансової звітності - GRI, SASB, CSRD (ЄС, 2024). Наприклад, Nestlé використовує ESG-dashboard, який автоматично генерує звіти за понад 50 екологічними та соціальними індикаторами.

Етап 6. Оцінка економічної ефективності та масштабування. Проводиться інтегральна оцінка результатів за фінансовими (EBITDA, ROI) та нефінансовими (ESG, SDG performance index) критеріями. За позитивних результатів модель масштабують у нові бізнес-напрями або філії.

Удосконалення інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку є складним, багаторівневим процесом, який вимагає поєднання стратегічного мислення, цифрових технологій і соціальної відповідальності. Розроблений алгоритм демонструє, що системна інтеграція ESG-принципів у всі рівні управління забезпечує не лише екологічну та соціальну стійкість, а й зростання фінансової ефективності та інвестиційної привабливості підприємства.

Міжнародні підприємства, що впроваджують подібні алгоритми трансформації, отримують перевагу у доступі до «зелених» фінансових інструментів (green bonds, ESG-інвестицій), покращують свій імідж серед споживачів та інвесторів, а також зміцнюють конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Таким чином, удосконалення інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку вимагає системного поєднання цифрових інновацій, екоорієнтованого управління та партнерської взаємодії. Ефективна реалізація таких моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, залученню зелених інвестицій і формуванню позитивної репутації у глобальному середовищі.

### 3.2 Інструменти та технології підтримки інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку

Удосконалення бізнес-моделей у бік сталості неможливе без сучасних інструментів - цифрових, управлінських і фінансових - які не лише дозволяють зменшувати негативний екологічний вплив, а й роблять саму модель бізнесу рентабельною та прозорою для інвесторів і споживачів. У цьому підрозділі наведено огляд ключових інструментів (blockchain, AI, IoT, digital twins, green finance, KPI сталості), їхні функції, практичні кейси з міжнародної практики та конкретні рекомендації щодо впровадження (табл 3.1).

Таблиця 3.1 - Ключові технології у забезпеченні сталого розвитку

Технологія	Сфера застосування	Основні переваги для сталого розвитку
IoT (Інтернет речей)	Екомоніторинг, оптимізація ресурсів, «розумні» виробничі системи	Зниження енерговитрат, мінімізація втрат сировини, контроль за викидами CO <sub>2</sub>
Штучний інтелект, ШІ	Аналіз даних для управління ризиками, прогнозування ESG-показників	Підвищення точності стратегічних рішень, автоматизація сталих операцій
Блокчейн	Прозорість ланцюгів постачання, верифікація ESG-звітності	Забезпечення довіри між стейкхолдерами, неможливість підробки даних
Цифрові двійники	Моделювання виробничих процесів та екологічного впливу	Оптимізація енергоспоживання, прогноз наслідків управлінських рішень
Big Data Analytics	Обробка даних про споживання, екологічні	Виявлення неефективних процесів, прийняття рішень на

	впливи, фінансові потоки	основі доказів
Хмарні технології	Інтеграція ESG-звітності, управління сталими процесами	Гнучкість, масштабованість, зниження витрат на ІТ-інфраструктуру
КРІ сталого розвитку	Оцінка ефективності ESG-ініціатив, інтеграція у систему мотивації	Підвищення прозорості, можливість кількісного вимірювання прогресу

*Джерело:* розроблено автором

Blockchain дає змогу створити незмінні, розподілені записи транзакцій у ланцюзі постачання, що підвищує прозорість походження матеріалів, умов їх виробництва та руху товарів. Це критично важливо для боротьби з «greenwashing», підтвердження етичного походження сировини та верифікації ESG-заяв компаній [37].

Глобальна платформа для логістики та документального обігу TradeLens, яка реалізована спільно з IBM, продемонструвала можливість прискорити документообіг та підвищити прозорість контейнерних перевезень. TradeLens дозволяє відстежувати взаємодію учасників ланцюга і, отже, підтверджувати походження товарів і енергоефективність логістичних маршрутів [52].

Застосування blockchain у продовольчому ланцюгу дозволяє відстежувати шлях продуктів «від ферми до полиці», знижуючи ризики шахрайства і даючи змогу швидко ідентифікувати місце походження проблем (безпека харчових продуктів, етичні стандарти) [57].

IoT-сенсори (енергоспоживання, якість повітря, витoki води, температурні режими тощо) забезпечують оперативні дані для прийняття рішень, автоматичного коригування режимів і точного обчислення викидів (score 1 -3). Поєднання edge-обчислень з хмарною аналітикою дає змогу оперативно реагувати на відхилення.

Впровадження сенсорів та цифрових двійників на Siemens дозволило моделювати «what-if» сценарії, оптимізувати режими і як наслідок знизити енерговитрати та викиди у конкретних процесах до 20 - 40 % [44].

Моніторинг якості повітря та води у багатьох містах та промзонах IoT-мережі дають змогу виявляти перевищення емісій та точково реагувати, що знижує екологічні ризики і штрафи.

Цифрові двійники - це динамічна цифрова копія фізичного об'єкта або процесу, яка працює на основі реальних даних і дозволяє моделювати сценарії, прогнозувати зношення, оптимізувати режими експлуатації та знижувати витрати і викиди. Поєднуючи дані IoT і AI-алгоритми, цифрові двійники стають інструментом для швидкого тестування операційних змін без ризику для реального виробництва.

AI аналізує великі масиви даних (IoT, ERP, SCM), виявляє закономірності, прогнозує попит, оптимізує маршрути доставки, енергорежими та підказує матеріали з меншим вуглецевим слідом. AI також прискорює наукові дослідження (наприклад, відкриття нових матеріалів для низьковуглецевого виробництва) [28].

Microsoft - AI for Sustainability / AI for Earth: інструменти та грантові програми, що допомагають застосовувати AI у сільському господарстві, управлінні водними ресурсами, пошуку нових матеріалів та оптимізації енергетики. Microsoft публікує кейси, у яких AI дозволяв істотно скоротити енергоспоживання дата-центрів та оптимізувати використання ресурсів. Поєднання AI з digital twins дозволяє тестувати тисячі сценаріїв оптимізації до їх впровадження на виробництві.

KPI сталості трансформують абстрактні цілі у чітко вимірювані показники: обсяги CO<sub>2</sub> (scope 1 -3), інтенсивність енерговитрат на одиницю продукції, частка відновлюваної енергії, доля переробленої сировини тощо. Для системного управління KPI необхідні стабільні процеси збору даних (IoT), платформи для агрегації (SAP, Microsoft) і стандарти звітування (GRI, SASB,

CSRD). Microsoft Cloud for Sustainability - інструменти для обчислення Product Carbon Footprint і агрегування даних для звітів CSRD/GRI.

Рекомендації з практичного впровадження KPI:

- визначити набір KPI (3 - 6 показників) на старті: CO<sub>2</sub> intensity, енергоінтенсивність, відсоток відновлюваної енергії, доля переробленої сировини;
- налаштувати автоматизований збір даних (IoT → ETL → ESG-платформа);
- віднести KPI з фінансовими метриками (зниження собівартості, ROI від енергоефективних проєктів);
- публічно звітувати за стандартами GRI/SASB/CSRD і залучати зовнішній аудит для валідації даних.

Таким чином, ключові цифрові технології - IoT, AI, blockchain, цифрові двійники - формують технічний фундамент інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку. Вони забезпечують моніторинг ресурсів, прозорість ланцюгів постачання та автоматизацію управління ESG-ризиками. Управлінські та фінансові інструменти - ESG-KPI, big data - створюють умови для інтеграції сталості в бізнес-стратегії та формують нову модель корпоративної відповідальності.

### **3.3 Роль держави та міжнародних фінансових інституцій у стимулюванні сталого бізнесу в Україні**

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, орієнтованої на досягнення Цілей сталого розвитку ООН, держава та міжнародні фінансові інституції відіграють ключову роль у створенні сприятливого середовища для розвитку інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку. Їхня участь полягає у формуванні нормативно-правової бази, забезпеченні доступу до фінансування, а також у підтримці цифровізації та ESG-трансформації підприємств.

Зростання викликів, пов'язаних із кліматичними змінами, енергетичною безпекою, соціальною відповідальністю та необхідністю відновлення інфраструктури в Україні, актуалізує роль як держави, так і міжнародних фінансових інституцій (МФІ) у стимулюванні впровадження інноваційних бізнес-моделей, орієнтованих на сталість.

В умовах воєнної агресії проти України та одночасної потреби інтеграції у внутрішній ринок Європейського Союзу формуються нові підходи до підтримки підприємств. Вони включають поєднання державних програм із міжнародним фінансуванням, що має на меті не лише збереження економічної активності, але й забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українського бізнесу шляхом екологічної та соціальної трансформації.

За результатами дослідження Green Transition Office (2025), 77 % українських компаній декларують, що вони вже впроваджують стратегії сталості або вважають себе стійкими. Однак лише 7 - 9 % підприємств продемонстрували достатній рівень знань та практик у сфері міжнародних ESG-стандартів (Environmental, Social, Governance) [65]. Це свідчить про значний розрив між декларативним рівнем та реальним впровадженням сталих бізнес-підходів.

Основними бар'єрами бізнес визначає:

- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- обмежені фінансові ресурси для впровадження ESG-ініціатив;
- низький рівень доступу до інструментів сталого фінансування;
- слабку нормативно-правову базу у сфері звітності та оцінки сталості.

Україна поступово розвиває власні інструменти стимулювання ESG-орієнтованих практик (рис. 3.3). Україна прийняла низку стратегічних документів: Стратегія сталого розвитку до 2030 року, Указ Президента № 722/2019, зобов'язання відповідати Цілям сталого розвитку ООН. Крім того, у процесі євроінтеграції країна імплементує нормативні вимоги ЄС, зокрема у сфері звітності за стандартами ESG, та намагається адаптувати свої правові

норми до директив ЄС, таких як CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).



Рисунок 3. 3 - Українське законодавство в сфері сталого розвитку

Джерело: [65]

Також в країні існують державні програми субсидій або податкових пільг за «зелені» інвестиції: підтримка відновлюваної енергетики, чистих технологій, енергоефективності. Співпраця з міжнародними фінансовими інституціями (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ) у фінансуванні проектів сталого розвитку, зокрема у реконструкції інфраструктури, відновленій енергетиці, кліматичних адаптаційних заходах.

Одним із ключових напрямів є діяльність Фонду декарбонізації, створеного у 2024 році для фінансування проектів з енергоефективності та зниження викидів CO<sub>2</sub>. Згідно з даними Держенергоефективності, лише у другому кварталі 2025 року було укладено 32 добровільні угоди з підприємствами, що дозволить зменшити споживання енергії на 15 893,23 МВт·год на рік та скоротити викиди CO<sub>2</sub> на 8 120 тонн щороку. Простежується позитивна тенденція зростання кількості угод, що свідчить про підвищення інтересу бізнесу до енергоефективних проектів. Проте їх масштаб все ще недостатній для досягнення цілей Європейського зеленого курсу та інтеграції у систему «Fit for 55».

Крім того, в Україні активно впроваджується система добровільних угод з підвищення енергоефективності підприємств, що ґрунтується на партнерстві держави та бізнесу. Така практика відповідає міжнародним стандартам «soft law», оскільки сприяє поступовому переходу бізнесу до сталих моделей без надмірного адміністративного тиску.

За результатами дослідження Green Transition Office, 77 % українських компаній вважають себе стійкими, однак лише близько 7-9 % мають достатній рівень знань про міжнародні ESG-стандарти [2]. У сфері енергоефективності, згідно з даними Держенергоефективності (Україна), Фонд декарбонізації спільно з добровільними угодами станом на 2 квартал 2025 року уклав 32 добровільні угоди, які дозволять зменшити споживання енергії на 15 893,23 МВт·год на рік та викиди CO<sub>2</sub> на 8 120 тонн на рік.

Уряд України також інтегрує принципи сталого розвитку у ключові стратегічні документи. Зокрема, у Національній економічній стратегії до 2030 року однією з пріоритетних цілей визначено зелений енергетичний перехід та інноваційний розвиток підприємництва.

Серед заходів, які здійснюються:

- запровадження зелених облігацій як інструменту фінансування екологічних проектів;
- створення державних програм підтримки малого і середнього бізнесу для впровадження енергоощадних технологій;
- співпраця з ЄС у рамках Механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ), що стимулює українських експортерів адаптуватися до нових вимог.

Україна є активним отримувачем фінансової та технічної допомоги від провідних міжнародних фінансових інституцій (МФІ), серед яких - Світовий банк, Європейський інвестиційний банк (EIB), Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Чорноморський банк торгівлі та розвитку (BSTDB). Їхня участь спрямована не

лише на фінансування післявоєнного відновлення, але й на підтримку трансформації бізнесу за принципами сталості.

Наприклад, у 2025 році IFC спільно з OTP Leasing створили фонд у розмірі €50 млн, орієнтований на фінансування малого та середнього бізнесу в Україні. Кошти спрямовуються переважно на проекти у сфері чистої енергії, стійких енергетичних рішень та кліматично дружнього сільського господарства [20].

Іншим прикладом є проект з фінансування приватних вітрових електростанцій в Україні обсягом €157 млн, реалізований за участі IFC, EBRD та BSTDB у партнерстві з ЄС та урядами держав-членів [20]. Цей проект має стратегічне значення для енергетичної незалежності України та інтеграції у європейську систему зеленої енергетики.

У серпні 2025 року IFC і UKRSIBBANK підписали угоду про створення механізму на €66 млн для підтримки середніх і великих підприємств. Очікується, що ця ініціатива дозволить залучити додатково близько \$100 млн нового кредитування для українських компаній, у тому числі для проектів з енергоефективності та декарбонізації [20].

Очевидно, що найбільша частка ресурсів спрямовується на енергетичні проекти, які поєднують досягнення цілей енергетичної безпеки та декарбонізації. Інфраструктурні проекти посідають друге місце, адже відновлення доріг, логістики та комунальних мереж неможливе без застосування принципів сталого розвитку.

За даними Міністерства фінансів України, портфель проектів ЕІВ у державному секторі України є найбільшим серед усіх МФІ. Станом на 2025 рік він становить близько €5,2 млрд у 25 проектах, з яких €4,8 млрд перебувають у стадії реалізації.

Попри активну підтримку, існує низка системних проблем:

- залежність від зовнішнього фінансування. Значна частина проектів можлива лише завдяки кредитам і грантам МФІ. Це створює ризик боргового навантаження;

- нерівний доступ для малого бізнесу. Багато програм орієнтовані на середні та великі компанії, тоді як малий бізнес часто не має можливості скористатися дешевими кредитними інструментами;
- недостатня прозорість у звітності. Відсутність системної ESG-звітності ускладнює оцінку ефективності міжнародних проектів;
- нормативні бар'єри. Повільна імплементація європейських стандартів знижує ефективність інтеграції українських компаній у міжнародні ланцюги постачання.

Ефективність впровадження проектів сталого розвитку значною мірою залежить від синергії державних програм та міжнародного фінансування. Держава формує нормативно-правову базу та механізми стимулювання, тоді як МФІ забезпечують фінансові ресурси, технічну експертизу та контроль прозорості.

Сучасна практика демонструє, що Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Програма розвитку ООН (UNDP) стали ключовими донорами та партнерами українського бізнесу у процесі його зеленої трансформації. Узагальнені дані щодо програм підтримки сталого розвитку представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2- Міжнародні фінансові інституції, що підтримують сталий бізнес в Україні (2020 -2025 рр.)

Інституція	Програма / Фонд	Обсяг фінансування	Основна мета
ЄБРР	Green Economy Financing Facility (GEFF)	1,2 млрд євро	Інвестиції у відновлювану енергетику, енергоефективність, декарбонізацію

IFC (Світовий банк)	Green Recovery for Ukraine	500 млн дол. США	Відновлення сталих підприємств, підтримка МСБ
ЄІБ	Ukraine Green Transition Facility	500 млн євро	«Зелені» інвестиції у промисловість і транспорт
UNDP Україна	ESG Academy, SDG Accelerator	-	Освіта, консалтинг, розвиток ESG-компетенцій
USAID	Energy Security Project	300 млн дол. США	Підтримка енергетичної незалежності та впровадження ВДЕ

*Джерело:* складено автором на основі даних ЄБРР, IFC, UNDP, USAID

Ключовим трендом сучасного розвитку є перехід від грантової допомоги до системної інвестиційної підтримки сталих проєктів. Держава при цьому виконує функцію координатора між бізнесом і міжнародними фінансовими структурами, забезпечуючи нормативну базу та стимулюючи компанії до запровадження принципів ESG.

Завдяки таким механізмам формується економіка партнерства, у якій стійкість розглядається не лише як етична категорія, а як конкурентна перевага українських підприємств на європейському ринку.

Таким чином, роль держави у стимулюванні сталого бізнесу проявляється через фонди декарбонізації, добровільні угоди та інтеграцію ESG-принципів у стратегії розвитку. Міжнародні фінансові інституції забезпечують критично важливі ресурси для підтримки бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення.

### Висновки до розділу 3

Удосконалення інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, цифрові інструменти, ESG-контроль та активну стейкхолдерську взаємодію. Запропонований алгоритм дозволяє системно інтегрувати принципи сталості у бізнес-процеси, підвищити прозорість, ефективність використання ресурсів і рівень соціальної відповідальності. Практичні приклади свідчать, що такі моделі сприяють не лише екологічним і соціальним вигодам, але й зростанню економічної результативності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Цифрові інновації підвищують операційну ефективність підприємств та стають стратегічними факторами конкурентоспроможності, формуючи основу для інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-процеси. Застосування інструментів, таких як AI, blockchain, IoT, та ESG-KPI, сприяє підвищенню прозорості корпоративного управління, зменшенню екологічних ризиків і формуванню довіри між компаніями, інвесторами та суспільством.

Головними викликами залишаються недостатній рівень ESG-компетенцій у бізнесу, обмежений доступ МСБ до фінансування та залежність від зовнішніх кредитів. Для підвищення ефективності необхідна інтеграція державних і міжнародних інструментів підтримки, розвиток внутрішнього ринку зеленого фінансування та вдосконалення системи ESG-звітності.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра було здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та впровадження інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку у сучасному міжнародному та українському бізнес-середовищі.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі основні висновки.

Концепція сталого розвитку сьогодні є базовою парадигмою глобального економічного розвитку, що визначає стратегічні напрями трансформації бізнесу. На рівні міжнародних документів (ООН, ЄС, OECD) сформовано 17 Цілей сталого розвитку, які інтегрують економічні, соціальні та екологічні виміри розвитку. Застосування принципів сталості у бізнесі спрямоване на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств, зменшення ризиків і підвищення довіри з боку інвесторів та стейкхолдерів.

Сучасні бізнес-моделі вже не обмежуються традиційною логікою створення вартості, а включають екологічні та соціальні фактори. Їхня класифікація відображає різні форми організації бізнесу – від підпискових і платформних моделей до циркулярних і соціально-орієнтованих.

У ході дослідження визначено, що інноваційні бізнес-моделі сталого розвитку є системами створення цінності, орієнтованими не лише на прибутковість, а й на соціально-екологічну ефективність. В основі інноваційності лежить цифровізація процесів - використання технологій IoT, штучного інтелекту, блокчейну, цифрових двійників і систем аналітики даних. Узагальнено, що інноваційні бізнес-моделі в умовах сталого розвитку є не лише адаптаційним механізмом, а й стратегічним драйвером трансформації глобальної економіки, що поєднує ефективність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість.

Аналіз глобальних трендів сталого бізнесу показав, що провідні міжнародні компанії дедалі активніше інтегрують принципи ESG у стратегії

управління. Основними тенденціями є: зростання інвестицій в ESG-активи, посилення «зеленої» трансформації, цифровізація процесів та перехід до економіки замкненого циклу.

Аналіз досвіду провідних міжнародних компаній підтверджує тезу про те, що інноваційні бізнес-моделі, орієнтовані на сталість, є ключовим фактором фінансового успіху та конкурентної стійкості. Компанії, які перейшли на моделі циркулярної економіки (Patagonia) та інтегрували ESG-критерії у свої глобальні стратегії (Unilever), демонструють вищу лояльність клієнтів, кращу передбачуваність доходів та здатність до скорочення операційних витрат. Досвід проаналізованих компаній Unilever та Patagonia продемонстрував, що інноваційна бізнес-модель сталості забезпечує водночас економічне зростання та соціальну відповідальність.

Вітчизняні компанії лише формують власні інноваційні моделі сталого розвитку. Проаналізували діяльність українських компаній DTEK та Metinvest, які інтегрують принципи сталості через цифрову трансформацію, «зелені» інвестиції та розвиток ESG-звітності. DTEK інвестує у відновлювану енергетику та децентралізовані енергосистеми, тоді як Metinvest робить ставку на декарбонізацію та цифровізацію виробництва. Фінансові результати свідчать, що навіть в умовах війни та економічної нестабільності інвестиції у сталість залишаються важливим фактором довгострокової ефективності. Виклики є значними, проте вони перекриваються стратегічними можливостями, які пов'язані із залученням міжнародних інвестицій та гармонізацією стандартів з ЄС. Успішна імплементація цих моделей вимагатиме системних змін на рівні державної політики, бізнес-освіти та корпоративного управління.

У третьому розділі доведено, що цифрові інновації є ключовим драйвером сталого розвитку бізнесу, оскільки забезпечують ефективне управління ресурсами, екологічну прозорість і підвищення ESG-рейтингів підприємств. До таких інструментів належать технології IoT, штучного інтелекту (AI), блокчейну, цифрових двійників, big data-аналітики та green finance, які створюють цифрову екосистему для моніторингу, оцінювання й

оптимізації ESG-показників підприємств. Завдяки ESG-платформам, таким як SAP Sustainability Control Tower або Microsoft Cloud for Sustainability, компанії можуть системно збирати й аналізувати нефінансові дані, забезпечуючи відповідність міжнародним стандартам сталості - GRI, SASB, CSRD. Технології блокчейну підвищують прозорість ланцюгів постачання, а інструменти стійких фінансів стимулюють інвестиції у проекти з низьковуглецевим слідом. Розроблено алгоритм удосконалення інноваційної бізнес-моделі сталого розвитку підприємства, який забезпечує поетапну трансформацію підприємства - від діагностики до моніторингу та масштабування інноваційних рішень.

Обґрунтовано роль держави та міжнародних фінансових інституцій у підтримці сталого бізнесу. Зокрема, ЄБРР, IFC, ЄІБ, UNDP і USAID активно фінансують програми «зеленого переходу» в Україні, спрямовані на модернізацію підприємств, розвиток ESG-звітності та відновлюваної енергетики.

Узагальнюючи, можна констатувати, що інноваційна бізнес-модель сталого розвитку - це не лише технологічне оновлення, а системна стратегічна трансформація, що поєднує економічну доцільність, соціальну відповідальність та екологічну ефективність. Такий підхід формує основу довгострокової конкурентоспроможності міжнародних підприємств у глобальному економічному середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. €157 million finance package for private Ukraine wind farms. April 3, 2025. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2025/157-million-finance-package-for-private-ukraine-wind-farms?utm> (дата звернення 11.10.2025)
2. 77% of Ukrainian Companies Need Tools to Implement ESG Standards: Results of the Green Transition Office Study. 27.03.2025. URL: <https://dixigroup.org/en/77-of-ukrainian-companies-need-tools-to-implement-esg-standards-results-of-the-green-transition-office-study/?utm> (дата звернення 23.09.2025).
3. Accelerating decarbonization across the farming supply chain. February 4, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/how-we-help-clients/accelerating-decarbonization-across-the-farming-supply-chain> (дата звернення 03.08.2025).
4. Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review of global trends. *Environment, Development and Sustainability*. 2023. 1-23.
5. Amid New Curbs on ESG Shareholder Resolutions, Companies May Lose Useful Signals From Investors. Sep 23, 2025. URL: <https://www.morningstar.com/sustainable-investing/amid-new-curbs-esg-shareholder-resolutions-companies-may-lose-useful-signals-investors> (дата звернення 23.09.2025).
6. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22, No. 6-7. P. 493–520.
7. Annual Benefit Corporation Report. Fiscal Years 2023 and 2024. URL: <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw2f8292a3/PDF-US/Patagonia-2023-2024-BCorp-Report.pdf> (дата звернення 13.09.2025).

8. Bledy Abbas. Dynamic capabilities theory: Pinning down a shifting concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* 22(2). May 2018. [https://www.researchgate.net/publication/325257001\\_Dynamic\\_capabilities\\_theory\\_Pinning\\_down](https://www.researchgate.net/publication/325257001_Dynamic_capabilities_theory_Pinning_down) (дата звернення 28.09.2025).
9. Carroll, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. 1991. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
10. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. *Boston: Harvard Business School Press*, 2003. 256 p.
11. Chesbrough Henry William. Open Innovation: Researching A New Paradigm. January 2008. URL: [https://www.researchgate.net/publication/232957368\\_Open\\_Innovation\\_Researching\\_A\\_New\\_Paradigm/citations](https://www.researchgate.net/publication/232957368_Open_Innovation_Researching_A_New_Paradigm/citations) (дата звернення 12.10.2025).
12. ESG fund outflows hit record as sustainable investing backlash grows. Published Apr 25 2025. URL: <https://www.ft.com/content/9f425c25-4fc3-45de-bcc5-e9c75d6d14d3?utm> (дата звернення 14.09.2025).
13. ESG importance continues rise in investors' weighting despite Covid-19 pandemic. 08 Apr 2021. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2021/esg-importance-continues-rise-in-investors-weighting-despite-covid19-pandemic.html> (дата звернення 03.10.2025).
14. Fashion industry's carbon impact bigger than airline industry's moneywatch. April 19, 2019. URL: <https://www.cbsnews.com/news/earth-day-2019-fashion-industrys-carbon-impact-is-bigger-than-airline-industrys/> (дата звернення 11.09.2025).
15. Fight for Light. Action Report 2024. URL: [https://dtek.com/content/upload/DTEK\\_Action\\_Report\\_online.pdf](https://dtek.com/content/upload/DTEK_Action_Report_online.pdf) (дата звернення 06.09.2025).
16. Financial Analysis of Unilever Plc: A Guide for Potential Investors. URL: <https://www.locusassignments.com/blog/financial-analysis-unilever-plc-investor-guide> (дата звернення 06.09.2025).

17. Garkavyi, V. Economic security as a mandatory element of sustainable development. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3(3). 2024. 58–69. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.06>
18. Global ESG Fund Flows Rebound in Q2 2025 Despite ESG Backlash and Geopolitical Uncertainty. Europe drives the flow recovery, while the US bleeds money for the 11th quarter in a row. Jul 25, 2025 URL: <https://www.morningstar.com/sustainable-investing/global-esg-fund-flows-rebound-q2-2025-despite-esg-backlash-geopolitical-uncertainty>
19. Global Sustainable Investment Alliance (GSIA). URL: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf> (дата звернення 23.09.2025).
20. IFC and Ukrsibbank Join Forces to Boost Medium-Sized and Larger Corporates in Ukraine. April 28, 2025. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2025/ifc-and-ukrsibbank-join-forces-to-boost-medium-sized-and-larger-corporates-in-ukra?utm> (дата звернення 29.09.2025).
21. Leading and delivering on sustainability through our Compass commitments. 5 May 2023. URL: <https://www.unilever.com/news/news-search/2023/leading-and-delivering-on-sustainability-through-our-compass-commitments/> (дата звернення 21.09.2025).
22. Leslie P. Norton. It's Time to Think About Renewables Again. Data center demand, electrification, and the budget bill have stoked enthusiasm. Jul 18, 2025. URL: <https://www.morningstar.com/stocks/its-time-think-about-renewables-again> (дата звернення 26.09.2025).
23. Levelized cost of energy+. Lazard. June 2025. URL: <https://www.lazard.com/media/uounhon4/lazards-lcoeplus-june-2025.pdf%C2%A0>
24. Maximizing Returns with ESG Investing: Trends & Insights. 2025. URL: <https://magistralconsulting.com/maximizing-returns-with-esg-investing-trends-insights/> (дата звернення 13.09.2025).

25. McKinsey & Company. *Sustainability in business: Global progress report*. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/social-responsibility/sustainable-inclusive-growth-report> (дата звернення 09.09.2025).
26. Metinvest. 1H 2025 Results. 12 September 2025. URL: [https://metinvestholding.com/ar2024/uploads/2025/07/metinvest-annual-report-2024\\_en.pdf](https://metinvestholding.com/ar2024/uploads/2025/07/metinvest-annual-report-2024_en.pdf) (дата звернення 03.09.2025).
27. Microsoft announces «world's most powerful data center» in latest billion-dollar AI spending splurge. September 19, 2025. <https://www.techradar.com/pro/microsoft-announces-worlds-most-powerful-data-center-in-latest-billion-dollar-ai-spending-splurge> (дата звернення 04.09.2025).
28. Microsoft. Accelerating Sustainability with AI (report). Microsoft, Jan 2025. URL: <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Accelerating-Sustainability-with-AI-2025.pdf> (дата звернення 03.09.2025).
29. Microsoft. Cloud for Sustainability Case Studies. *Redmond*, 2024.
30. Microsoft. Microsoft for Sustainability / *Microsoft Cloud for Sustainability* (release plans 2024- 2025). URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/industry/sustainability>
31. Morningstar US Market. URL: <https://indexes.morningstar.com/indexes/details/morningstar-us-market-FSUSA00KGP?currency=USD&variant=TR&tab=overview> (дата звернення 23.10.2025).
32. Morningstar. Global ESG Fund Flows Report, *Q2 2025*. Chicago: Morningstar Inc., 2025.
33. Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*. 2020. URL: <https://hbr.org/2009/why-sustainability-is-now-the-key-drive>
34. Open Innovation. URL: <https://openinnovation.eu/open-innovation/> (дата звернення 13.10.2025).

35. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010. 288 p.
36. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken, NJ: Wiley, 2014. 320 p.
37. Park A. The Effect of Blockchain Technology on Supply Chain Sustainability. *Sustainability*, 2021. [https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1726?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1726?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 13.10.2025).
38. Patagonia Environmental & Social Report, 2024. <https://www.patagonia.com/social-responsibility/> (дата звернення 03.10.2025).
39. Patagonia: Sustainability Spotlight. Jackie Florman bio photo. Nov 20, 2024. <https://bettertrail.com/sustainability/patagonia-sustainability-spotlight> (дата звернення 03.10.2025).
40. Patagonia's Leadership in Environmental and Social Responsibility. Jan 29, 2024. <https://humansofglobe.com/patagonia-leadership-in-environmental-and-social-responsibility/> (дата звернення 04.10.2025).
41. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. № 89 (1/2). P. 62–77.
42. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford: *Oxford University Press*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
43. Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E. Business Models for Sustainability: A Co-evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29(3). P. 264–289.
44. Siemens. *Sustainability Report 2024*; Digital Twin resources. Siemens AG, 2024.
45. Sustainable Bond. Analysis \$1 trillion in sustainable bond issuance sets new annual record. February 2025. <https://www.ice.com/insights/sustainable-bond-report-2024> (дата звернення 26.09.2025).

46. Sustainable finance in 2025: These are the key sectors redefining global markets. Sep 24, 2025. <https://www.weforum.org/stories/2025/09/sustainable-finance-in-2025-why-investors-can-t-afford-to-look-away> (дата звернення 02.10.2025).
47. Sustainable investing outlook: Strong returns amid net flow pressures. July 08, 2025. <https://ieefa.org/resources/sustainable-investing-outlook-strong-returns-amid-net-flow-pressures> (дата звернення 3.10.2025).
48. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010. Vol. 43(2 -3). P. 172 -194.
49. The EIB portfolio of projects in the public sector of Ukraine is the largest among international financial institutions. 08 December 2023. URL: [https://mof.gov.ua/en/news/the\\_eib\\_portfolio\\_of\\_projects\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_of\\_ukraine-4330](https://mof.gov.ua/en/news/the_eib_portfolio_of_projects_in_the_public_sector_of_ukraine-4330) (дата звернення 09.10.2025).
50. The Higg Index, Explained. Take a deep dive into the industry-leading standard for environmental impact tracking. Apr 18, 2025. URL: <https://bettertrail.com/sustainability/higg-index>
51. The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line> (дата звернення 23.06.2025).
52. TradeLens (Maersk & IBM). *TradeLens - blockchain in shipping*. IBM / Maersk, 2018–2022. URL: <https://www.tradelens.com>
53. Ukraine energy firm DTEK plans \$470 million wind farm expansion. January 22, 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/energy/ukraine-energy-firm-dtek-plans-470-million-wind-farm-expansion-2025-01-22/> (дата звернення 23.06.2025).
54. UNIDO. Circular economy: Industrial applications and benefits. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2020. URL: <https://www.unido.org> (дата звернення: 24.09.2025).
55. Unilever Sustainable Living Plan. URL: <https://www.unilever.com.tr/files/92ui5egz/production/23e434914d026b99ec8c46e56ad68c28eec8d429.pdf> (дата звернення 23.08.2025).

56. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: <https://sdgs.un.org> (дата звернення: 24.09.2025).
57. Walmart Global Tech. *Blockchain in the food supply chain*. 2021. URL: <https://tech.walmart.com> (дата звернення 23.08.2025).
58. Warouw F. F., Mashudi Arafah M. The Rise of Environmental, Social, and Governance (ESG): Assessing the Impact and Implications for Global Business Practices and Policy Formulation. *International Journal of Science and Society*, 2024. 6(1), 810-821. URL: <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i1.1066>
59. World Energy Investment 2024. Overview and key findings. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2024/overview-and-key-findings?utm> (дата звернення 11.08.2025).
60. Zott C., Amit R. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43(2 -3). P. 216–226.
61. Балашова, О. В. Розробка організаційно-економічного механізму управління стійким розвитком сучасного виробничого підприємства . *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15236563>
62. Войнаренко М.П., Кудла Н.Є. Сталий розвиток і соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії та європейські орієнтири. *Економіка України*. 2020. № 5. С. 34 -47.
63. Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. Екосистема інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки: фактори забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку. *ГЕВ, Тернопіль*. 2025. Том 93. № 2. С. 73–79. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48767>
64. Дічек, О. С. Бізнес-модель як інструмент стратегічного управління підприємством. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка. 2018.
65. Дослідження готовності бізнесу до впровадження ESG стандартів: Висновки і рекомендації. URL: <https://dixigroup.org/77-ukrayinskyh-kompanij-potrebuyut-instrumentiv-dlya-vprovadzhennya-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennya-ofisu-zelenogo-perehodu/> (дата звернення 19.09.2025).

66. ДТЕК Київські електромережі підключив до мережі 120 сонячних електростанцій». URL: <https://www.dtek-kem.com.ua/ua/news/dtek-kijivski-elektromerezhi-pidklyuchiv-do-merezhi-120-sonyachnih-elektrostantsiy>
67. Європейська Комісія. European Green Deal. Brussels, 2019. URL: <https://ec.europa.eu/> (дата звернення: 24.09.2025).
68. Житар М.О. *Conceptual Principles of Management of Innovative Development of Telecommunications Enterprises* European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. 1(13). pp. 157-165. ISSN 2617-8648
69. Корепанова Д. Ф. Інноваційні бізнес-моделі та стале фінансування. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем». Державний біотехнологічний університет. 7 листопада 2025 р. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>
70. Кваліфікаційна робота : методичні рекомендації до виконання для студентів спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньої програми «Міжнародний бізнес» другого (магістерського) рівня вищої освіти / уклад. С. І. Архієреєв, І. О. Дерід, Н. Д. Кондратенко. 2019. 40 с.
71. Мануїлова К. В. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 13. –DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>
72. Матвієнко Г., Мирошніченко В. Фінансування діджиталізації та інновацій в аграрному секторі Китаю для досягнення стійкого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-11>
73. Огієнко, А. Аналіз можливостей та бар'єрів для впровадження практик стійкого розвитку на агро-підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 2024. 513-520. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-77>

74. Оцінка рівня готовності українського бізнесу до впровадження стандартів екологічного, соціального та управлінського управління (ESG). Березень 2025. URL: [https://drive.google.com/file/d/1cr1we3JGEu08il\\_aKSBWxbhr47dPuYJo/view](https://drive.google.com/file/d/1cr1we3JGEu08il_aKSBWxbhr47dPuYJo/view)
75. Паляниця, В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 2024. 219-225. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49>
76. Пантелєєва І., Варшамова І., & Литвиненко В. Значення концепції стійкого розвитку в діяльності енергетичних компаній. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Проблеми удосконалювання електричних машин і апаратів. Теорія і практика*. 2024. 2 (12), 34–38. <https://doi.org/10.20998/2079-3944.2024.2.07>
77. Федулова, Л. І. *Теорія і практика бізнес-моделювання*. Київ: Центр учбової літератури. . 2017.
78. Чернобай Л.І., Гречаник Н.В. Концепція сталого розвитку: глобальний і національний виміри. *Науковий вісник ЛНУ ім. І. Франка*. 2021. № 2. С. 25–39.
79. Чорновол А, Буряк С. В., Редько К. Ю. Socio-economic aspects of the sustainable development of Ukraine in the conditions of war (European integration aspects). *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 2022. 34, 135-143. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/617>
80. Шаульська Л., Перерва П. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3(181). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.03.02>