

РОБОТА, ЩО ЗМІНЮЄ СВІТ:

аналіз ринку праці та професій у
сфері сталого розвитку

ЛЮТИЙ-КВІТЕНЬ 2025



Національне дослідження про ринок праці та професії у сфері сталого розвитку ініційоване та проведене Асоціацією експертів зі сталого розвитку (ASDE) у лютому-квітні 2025 року.

Автори: Олександра Гондюл, ASDE Community Lead, та вся команда Асоціації експертів зі сталого розвитку

2025, 173 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
СКОРОЧЕННЯ.....	6
ОРГАНІЗАТОРИ ТА ПАРТНЕРИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	7
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	11
SUMMARY ДОСЛІДЖЕННЯ: ВАЖЛИВІ ЦИФРИ ТА ДАНІ ПРО СФЕРУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	15
ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР.....	18
• ТЕРМІНОЛОГІЯ.....	19
• СТАНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ПРОФЕСІЙ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗА КОРДОНОМ.....	23
• АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ ТА ВАКАНСІЙ У ЄВРОПІ (НА ОСНОВІ ДАНИХ CSR JOBS).....	43
• ПОРТРЕТ ФАХІВЦІВ/ЧИНЬ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РІЗНОМАНІТТЯ ПРОФЕСІЙ.....	53
УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ.....	73
• СТАЛЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	74
• АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОЛОГІЧНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	76
• РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ФАХІВЦІВ/ЧИНЬ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....	88
• ЕКСПЕРТНИЙ ПОГЛЯД НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ.....	121
• ПОГЛЯД МОЛОДІ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК.....	149
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ.....	158
ПІСЛЯСЛОВО.....	169
ДЖЕРЕЛА	171

ВСТУП

Сталий розвиток сьогодні - це вже не просто тренд чи добровільна ініціатива компаній, а необхідність, яка визначатиме майбутнє економіки, державного управління та суспільства. Світ стикається з безпрецедентними викликами: зміна клімату, виснаження природних ресурсів, соціальна нерівність, корпоративна безвідповідальність. У відповідь на це бізнес, уряди та міжнародні організації впроваджують нові стандарти екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG), що вже змінюють правила гри.

Але хто саме впроваджуватиме ці зміни?

Попит на фахівців/чинь зі сталого розвитку за останні 5 років стрімко зростає. В Європі та США ці спеціалісти/ки вже стали незамінними у бізнесі, фінансах, державному управлінні та міжнародних організаціях. Україна також рухається у цьому напрямку, адаптуючи своє законодавство до європейських стандартів. Але в країні поки що немає ані сталої освітньої системи для таких фахівців/чинь, ані чіткого визначення їхніх компетенцій.

Це дослідження має на меті глибоко проаналізувати професії у сфері сталого розвитку в Україні. Сфера сталого розвитку швидко розвивається у всьому світі, і Україна не є винятком. Саме тому дослідження фокусується на ключових аспектах розвитку цієї професії в Україні, зокрема:

Які навички та знання потрібні фахівцям?

Сталий розвиток вимагає від спеціалістів/ок мультидисциплінарного підходу. Фахівці/чині зі сталого розвитку повинні володіти знаннями у сферах екології, соціальних наук, корпоративного управління, фінансів та ризик-менеджменту. Також важливими є навички роботи з міжнародними стандартами (GRI, SASB, CSRD), розуміння принципів циркулярної економіки, декарбонізації та сталого фінансування. Водночас у роботодавців різні очікування щодо цих фахівців/чинь – хтось шукає аналітиків/кинь ESG-звітності, хтось екологічних консультантів/ок, а хтось стратегічних менеджерів/ок. Це дослідження допоможе окреслити ключові компетенції, необхідні для різних напрямів цієї професії.

Які вакансії вже існують і які вимоги висувають роботодавці?

Ще кілька років тому вакансії у сфері сталого розвитку були рідкістю, сьогодні на ринку з'являється все більше пропозицій. Бізнес починає шукати спеціалістів/ок зі сталого розвитку, відповідальних за ESG-звітність, корпоративну відповідальність, впровадження екологічних стандартів та соціальних ініціатив. Важливо зрозуміти, які компетенції є ключовими для українського ринку праці, які вимоги висувають компанії та як змінюється попит на ці фахові навички.

Які є кар'єрні перспективи та освітні можливості?

Кар'єра у сфері сталого розвитку може охоплювати багато напрямків: від роботи у великих корпораціях до консалтингу, неурядових організацій, державних структур чи міжнародних проєктів. Водночас, в Україні поки що немає чітких кар'єрних траєкторій для таких фахівців. Цей розділ дослідження спрямований на аналіз існуючих кар'єрних можливостей, а також на визначення ключових освітніх шляхів для тих, хто хоче працювати у цій сфері. Які курси, сертифікації та програми можуть забезпечити необхідні знання та навички? Чи достатньо навчальних ініціатив в Україні, чи доводиться шукати можливості за кордоном?

Як Україна може інтегрувати сталий розвиток у систему підготовки кадрів?

Одна з ключових проблем цієї сфери – відсутність системної підготовки фахівців/чинь. В українських університетах немає профільних спеціальностей або інтегрованих програм, що покривають усі аспекти сталого розвитку. Бізнес стикається з проблемою підготовки кадрів, адже випускники/ці не володіють актуальними компетенціями, а їх потрібно перенавчати. Це дослідження окреслює можливі шляхи інтеграції сталого розвитку у формальну та неформальну освіту, і співпраці бізнесу, держави та університетів для створення дієвої системи підготовки.

Що потрібно для популяризації цієї професії серед молоді?

Попри високий попит на ринку праці, професія фахівця/чині зі сталого розвитку залишається маловідомою для більшості молодих спеціалістів/ок. Багато студентів/ок та випускників/ць навіть не розглядають цей напрям як перспективну кар'єру, оскільки не мають доступу до достатньої інформації про сферу та її можливості. Дослідження визначить, які механізми можуть допомогти зробити професію більш видимою для молоді.

Таким чином, це дослідження не лише дасть чітке розуміння сучасного стану професії, а й окреслить шляхи її розвитку та популяризації в Україні.

Чому це дослідження важливе?



Професія майбутнього, яка потрібна вже сьогодні. Сталий розвиток змінює ринок праці. У найближчі роки більшість компаній будуть зобов'язані звітувати про свій екологічний та соціальний вплив. В ЄС уже діють жорсткі стандарти (CSRD, Green Deal), до яких доведеться адаптуватися і українському бізнесу. Це означає, що попит на фахівців/чинь зі сталого розвитку лише зростатиме.



Відсутність чітких професійних стандартів. Менеджери/ки зі сталого розвитку не включені до Національного класифікатора професій. Це ускладнює їхнє працевлаштування, формування стандартних посадових обов'язків та визначення рівня зарплат. В Україні відсутні єдині кваліфікаційні вимоги до фахівців/чинь, тому компанії змушені самостійно визначати їхні функції, що призводить до нерівномірного розвитку ринку.



Глобальні можливості для українських фахівців. Фахівці/чині зі сталого розвитку є затребуваними у всьому світі. Це означає, що українці/ки, які здобудуть відповідні навички, можуть претендувати на міжнародні вакансії з гідною оплатою.



Необхідність узгодження вимог бізнесу, держави та освітніх програм. На даний момент бізнес і державний сектор формують попит на фахівців/чинь зі сталого розвитку, але ринок освіти не встигає за цими потребами. Дослідження допоможе сформувати профіль професії, який дозволить узгодити очікування роботодавців із системою підготовки кадрів.



Потенціал для популяризації сталого розвитку серед молоді. Сталий розвиток має стати не просто бізнес-концепцією, а важливою кар'єрною можливістю для молодих фахівців/чинь. Для цього потрібно інтегрувати відповідні курси у вищу освіту, створювати програми стажувань і забезпечувати доступ до міжнародних сертифікацій.

Таким чином, це дослідження має на меті не лише оцінити реальний стан ринку праці у сфері сталого розвитку в Україні, а й надати комплексне бачення того, як ця сфера може розвиватися у найближчому майбутньому. Аналіз потреб бізнесу, освітніх закладів, державних інституцій та міжнародних організацій дозволить сформувати чітке уявлення про виклики та можливості інтеграції сталого розвитку у всі ключові сектори економіки.

Також увагу приділено **розробці рекомендацій для різних стейкхолдерів**: держави - у сфері регулювання та підтримки розвитку професії, освітніх закладів - у вдосконаленні навчальних програм, бізнесу - у впровадженні сталих підходів до управління та формуванні нових запитів на фахівців/чинь. Дослідження визначає, як створити ефективні механізми професійної підготовки та перекваліфікації кадрів, забезпечити відповідність українських спеціалістів/ок міжнародним вимогам та стимулювати молодь до кар'єри у сфері сталого розвитку.

Отримані результати можуть стати основою для формування професійних стандартів та популяризації цієї сфери серед широкої аудиторії. Це дослідження сприятиме розробці стратегій з включення професії “Менеджер/ка зі сталого розвитку” до Національного класифікатора професій, адаптації освітніх програм до реальних потреб ринку та підвищення рівня обізнаності суспільства про критичну роль сталого розвитку у формуванні майбутнього України.

Україна має унікальну можливість інтегрувати сталий розвиток у всі сфери суспільства, зробивши його не просто трендом, а реальним драйвером змін. Це дослідження допоможе окреслити чіткий шлях до цього майбутнього.

СКОРОЧЕННЯ

ESG	Екологічні, соціальні та управлінські критерії
SDG /ЦСР	Цілі сталого розвитку (Sustainable Development Goals)
CSRD	Директива про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive)
CSR	Корпоративна соціальна відповідальність (Corporate social responsibility)
ООН	Організація Об'єднаних Націй
WEF	Всесвітній економічний форум (World Economic Forum)
OECD	Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development)
ЄС	Європейський Союз
ASDE	Асоціація експертів зі сталого розвитку

ОРГАНІЗАТОРИ ТА ПАРТНЕРИ

Ініціаторами та організаторами дослідження є:



Асоціація експертів зі сталого розвитку - міжнародна профільна спільнота однодумців/иць та експертів/ок зі сталого розвитку й фінансування, які об'єдналися задля створення стійкої бізнес-екосистеми для відновлення та розвитку економіки на принципах сталості. Це незалежна громадська організація, створена у травні 2020 року з метою формування культури сталості в суспільстві через: адвокацію, навчання, міжнародне співробітництво та якісну взаємодію бізнесу та державного сектору. ASDE формує стійку екосистему партнерства шляхом реалізації проєктів, ініціатив, поширення досвіду та знань. Завдяки спільним цінностям, обміну досвідом та взаємній підтримці спільноти ми реалізуємо наш потенціал у формуванні зеленої економіки та стійкого громадянського суспільства.

Основні напрямки діяльності:

- **Експертиза.** Експертиза є стратегічним напрямком діяльності ASDE. Ми об'єднуємо провідних українських та міжнародних фахівців у сфері сталого розвитку, які мають глибокий досвід у впровадженні проєктів на основі принципів стійкості, соціальної відповідальності та інновацій.
- **Навчання.** Освітньо-просвітницький напрям є невід'ємною частиною діяльності ASDE. Ми створюємо навчальну платформу для поширення знань у сфері сталого розвитку, яка відповідає сучасним глобальним викликам та локальним потребам.
- **Нетворкінг.** Нетворкінг є однією з основних цінностей ASDE, що сприяє формуванню свідомого громадянського суспільства та об'єднує людей із спільними цінностями.
- **Міжнародна співпраця.** ASDE активно розвиває співпрацю з міжнародними організаціями, фондами та партнерами для поширення передових практик і адаптації глобальних рішень до локального контексту. Ми прагнемо зміцнити позиції України як рівноправного партнера на міжнародній арені, демонструючи її потенціал у сфері сталого розвитку.

Діяльність ASDE об'єднує ключових експертів/ок з різних секторів економіки з метою реалізації спільного потенціалу в формуванні культури сталого розвитку, демократичного громадянського суспільства та представленні інтересів країни на міжнародній професійній арені.



Український альянс фінансової сталості - це об'єднання фінансових установ, дослідницьких, наукових інституцій, постачальників інноваційних технологій, представників/ць індустрій для формування спільного потенціалу розвитку фінансового сектору на принципах сталості, необхідних для підтримки відновлення України, формування інвестиційного клімату та вирішення проблеми зміни клімату.

Альянс має місію створити фінансово та індустріально стійке майбутнє України шляхом консолідації зусиль держави, фінансових установ, бізнесу, промислових секторів, наукових інституцій та інноваційних компаній. Ціль - забезпечити сталий розвиток, відновити економіку країни, покращити інвестиційний клімат та подолати глобальні виклики зміни клімату.

СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРИ



Міністерство
захисту довкілля
та природних ресурсів
України

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, який забезпечує: формування та реалізує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища, екологічної та в межах повноважень, передбачених законом, біологічної і генетичної безпеки; формування та реалізує в межах повноважень, передбачених законом, державну політику у сфері лісового та мисливського господарства; формування і реалізує державну політику у сфері забезпечення хімічної безпеки та управління хімічною продукцією; формування державної політики:

- у сфері розвитку водного господарства, управління, використання та відтворення поверхневих водних ресурсів;
- у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр;
- у сфері управління зоною відчуження і зоною безумовного (обов'язкового) відселення, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи, зняття з експлуатації Чорнобильської АЕС та перетворення об'єкта "Укриття" на екологічно безпечну систему, а також здійснення державного управління у сфері поводження з радіоактивними відходами на стадії їх довгострокового зберігання і захоронення (далі - поводження з радіоактивними відходами);
- щодо здійснення державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення і охорони природних ресурсів.



Global Compact
Network Ukraine

Глобальний договір ООН в Україні - це українська мережа найбільшої у світі спільноти бізнесів, які працюють відповідно до ESG-принципів. Це особлива ініціатива Генерального секретаря ООН, місією якої є заклик компанії до вибудови своєї діяльності та стратегії з урахуванням Цілей сталого розвитку та на основі 10 Принципів у галузі прав людини, трудових відносин, захисту довкілля і боротьби з корупцією. Організація налічує 24 тис. учасників у 167 країнах світу. Українська мережа має 149 учасників. Глобальний договір ООН в Україні виступає діалоговою та навчальною платформою, яка об'єднує бізнес, громадянське суспільство та урядові організації для спільної роботи над прогресом у досягненні сталого розвитку.



Європейська Бізнес Асоціація – провідна організація міжнародного бізнесу в Україні, яка об'єднує понад 900 компаній з різноманітних сфер. Асоціація була заснована в 1999 році за підтримки Європейської Комісії в Україні. З того часу вона виросла до одного з найбільш впливових та чисельних об'єднань бізнесу в Україні. Асоціація має офіс в Києві та представництва у Львові, Одесі, Дніпрі та Харкові. Основною метою діяльності Асоціації є налагодження взаємин бізнесу з державними органами для покращення бізнес-клімату та залучення прямих іноземних інвестицій в економіку держави. До того ж, Асоціація активно сприяє розвитку співробітництва між Україною та ЄС.



МХП - міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій. Має виробничі потужності в Україні та Південно-Східній Європі. Акції МХП представлені на Лондонській фондовій біржі. Об'єднує понад 36 тисяч працівників в Україні та за кордоном, входить в топ 20 кращих роботодавців України за версією Forbes. Експортує продукцію в понад 80 країн світу. Земельний банк становить 360 000 гектарів у 12 областях України. Компанія є одним із найбільших платником податків у агросекторі, у 2024 році МХП визнана одним із найбільших інвесторів країни за версією видань Forbes та NV. МХП - лідер з виробництва курятини у Європі та входить у ТОП-10 світових виробників курятини за даними рейтингу WattPoultry. Компанія розвиває понад 15 брендів їжі та спільно з партнерами – кілька мереж, зокрема магазини "М'ясомакет" і заклади Döner Маркет. Разом зі стратегічним партнером Благодійним фондом "МХП-Громаді" компанія підтримує українців, розвиває громади та зберігає українську культуру. Для індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їхніх родин реалізує програму "МХП Поруч".

ПАРТНЕРИ-ЧЛЕНИ УКРАЇНСЬКОГО АЛЬЯНСУ ФІНАНСОВОЇ СТАЛОСТІ



Банк Львів був створений у 1990 році. У 2007 році став банком повністю з іноземним капіталом. 29 січня 2019 року 51% акцій банку викупив Швейцарський фонд responsAbility, а в 2022 році Північна Екологічна Фінансова Корпорація Nefco викупила 13,94% акцій банку. Щорічно банк оцінюється різноманітними уповноваженими рейтинговими агентствами. У 2018 році рейтингове агентство «IBI-Rating» підтвердило надійність банківських вкладів Банку «Львів» на рівні «5», що характеризує банк як надійну фінансову установу.



**Raiffeisen
Bank**

Разом з Україною

Райффайзен Банк – найбільший український банк з іноземним капіталом, а також найбільший донор гуманітарної допомоги українцям серед банків. У жовтні 2022 року Райффайзен розпочав «зелену» подорож: було організоване Управління сталого розвитку, а 2024 року було створено Комітет сталого розвитку для колегіального вирішення питань сталості бізнесу фінансової установи. Також банк активно співпрацює з наднаціональними фінансовими установами та Raiffeisen Bank International, дотримуючись найвищих міжнародних стандартів у сфері сталого розвитку, постійно вдосконалюючи свої операційні процеси та надаючи відповідні фінансові рішення для клієнтів.

МІЖНАРОДНІ ПАРТНЕРИ



CSR Jobs

CSR Jobs – це онлайн-платформа для пошуку роботи, яка спеціалізується виключно на поєднанні професіоналів/ок із компаніями, що шукають фахівців для внутрішніх команд сталого розвитку. Платформа зосереджена саме на вакансіях у корпоративних департаментах сталого розвитку, що дозволяє їм досягати найвищої якості в цій категорії. Місія CSR Jobs – подолати розрив між талантами, які прагнуть здійснювати позитивні зміни, та компаніями, які хочуть інтегрувати сталі практики у свою діяльність. Забезпечуючи такі зв'язки, CSR Jobs допомагає формувати сильні команди сталого розвитку, що сприяють реальним екологічним та соціальним змінам.



Sustainability Makers – це італійська асоціація професіоналів/ок, які спеціалізуються на розробці та впровадженні стратегій і проєктів сталого розвитку в бізнесі та інших організаціях. Це організація третього сектору, яка має на меті підвищення кваліфікації та розвитку спеціалізації цих фахівців/чинь через навчання, налагодження професійних зв'язків, проведення досліджень, конференцій, воркшопів та вебінарів. Асоціація була заснована у 2006 році під назвою CSR Manager Network, а у 2021 році змінила назву на Sustainability Makers – the professional network. Sustainability Makers представляє Італію в Глобальній мережі World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).



GlobeScan – це аналітично-консалтингова компанія, що спеціалізується на питаннях довіри, сталого розвитку та взаємодії зі стейкхолдерами. Компанія надає клієнтам глибокі аналітичні інсайти, що допомагають орієнтуватися у змінних суспільних очікуваннях та очікуваннях зацікавлених сторін. На основі доказових стратегій ми допомагаємо знижувати ризики та створювати додаткову цінність як для організацій, так і для суспільства загалом. Місія GlobeScan – спільно створювати стале та справедливе майбутнє. Компанія була заснована у 1987 році й має офіси у Кейптауні, Гонконгу, Хайдарабаді, Лондоні, Парижі, Сан-Франциско, Сан-Паулу, Сінгапурі та Торонто. GlobeScan є учасником Глобального договору ООН та має статус Certified B Corporation.

МЕДІАПАРТНЕР

mind.ua

Mind – незалежний журналістський бізнес-портал, що відстоює інтереси української економіки та ліберальні цінності. Перше українське видання з платною підпискою, яке спонсорується читачами/ками, що дозволяє стати незалежними від політиків і бізнесменів. Спеціальний проєкт Mind «Сталий розвиток: Дорожня карта українського бізнесу» – про свідомість і відповідальність українського суспільства, зокрема корпоративних громадян, які задалися метою отримати головну – сталу – ліцензію на право вести успішний бізнес в майбутньому. Mind розповідає про успіхи українського бізнесу, про внесок компаній у побудову сталої економіки країни, а також аналізує, яку роль відіграє Україна в досягненні глобальних цілей сталого розвитку.

ІНФОРМАЦІЙНІ ПАРТНЕРИ



ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА
ПАЛАТА УКРАЇНИ

Торгово-промислова палата України (ТПП України) - недержавна неприбуткова самоврядна організація, яка на добровільних засадах об'єднує юридичних осіб та громадян України, зареєстрованих як підприємці, а також їх об'єднання. Мета - розвинений і конкурентоспроможний на світових ринках український бізнес.

Розвиток палатівського руху в незалежній Україні ознаменувався прийняттям 2 грудня 1997 року Закону «Про торгово-промислові палати в Україні». За роки свого існування система торгово-промислових палат довела свою ефективність у підтримці бізнесу. До регіональної структури торгово-промислових палат входять центральна ТПП України та 25 регіональних ТПП. Сьогодні система Палат об'єднує в своїх рядах близько 8 тис. членів/кинь. Більше 1000 представників/ць бізнесу з усіх куточків нашої країни щодня отримують професійні консультації та допомогу експертів/ок торгово-промислових палат в самих різних напрямках.



GRC.UA – українська компанія, що володіє кадровим порталом, єдиним в Україні створеним професіоналами з підбору та управління персоналом та поєднує онлайн-можливості portalу з пошуку роботи та офлайн-агенцію з підбору персоналу. Входить до найбільшого міжнародного альянсу Kestria, що надає можливість пошуку персоналу більше ніж в 47 країнах світу. Організатор подій для HR-спільноти «HRD-середа», «Рекруторія», «Барометр ринку праці», центр знань та комунікацій з питань репутації роботодавця, популяризації бренду роботодавця та job-маркетингу. На GRC.UA розміщують резюме та знаходять роботу професіонали/ки та перспективні спеціалісти/ки всіх рівнів. Працює з 2004 року!

DataDriven - це українська компанія з досліджень та консалтингу, що спеціалізується на стратегічному аналізі та аналітичному супроводі ключових секторів економіки України. Ми маємо значний досвід співпраці з міжнародними донорами (USAID, FCDO, KFW, JICA, UNICEF тощо) та державними органами (Міноборони, МЗС, Міністерство економіки), підтримуючи проєкти у сферах сталого розвитку, інфраструктури, енергетики та технологій. DataDriven приділяє значну увагу питанням сталого розвитку, проводячи аналітичні дослідження та консалтинг у сфер циркулярної економіки та енергетичного переходу. Наша робота включає співпрацю з державними установами України, а також підтримку іноземних та українських клієнтів-інвесторів, корпорацій та політичних організацій - з метою сприяння розвитку українського ринку.

DataDriven | Research & Consulting

МЕТОДОЛОГІЯ

Це дослідження є першим комплексним аналізом ринку праці у сфері сталого розвитку, професійного профілю менеджера/ки зі сталого розвитку, а також освітніх та кар'єрних перспектив у цій сфері в Україні. Його основною місією є формування аналітичної бази для популяризації професії, удосконалення освітніх програм та розробки професійного стандарту.

Методологія дослідження базується на поєднанні кількісних та якісних методів, що дозволяє отримати повний та об'єктивний зріз ринку. Було використано комбінований підхід, що включає аналіз глобальних досліджень, оцінку реальних вакансій, експертні опитування, фокус-групи та глибинні інтерв'ю.

Особливістю дослідження є те, що воно охоплює не лише оцінку поточного стану професії в Україні, але й аналіз міжнародного досвіду та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку ринку фахівців/чинь зі сталого розвитку.

МЕТОД	ОБСЯГ	ДЕТАЛІЗАЦІЯ
Аналіз глобальних досліджень та літератури	100+ міжнародних матеріалів	Вивчення міжнародних досліджень та літератури, присвячених: - ринку праці у сфері ESG та сталого розвитку; - професійним профілям (job profiles) фахівців цієї сфери; - ключовим вимогам до кандидатів; - глобальним та регіональним трендам, що визначають розвиток галузі. Досліджені матеріали включають аналітичні звіти міжнародних організацій, щорічні дослідження компаній, що вивчають професії у сфері сталого розвитку, науково-популярні статті.
Аналіз вакансій на європейському ринку праці	1130 вакансій (надані CSR Jobs)	Для оцінки реального попиту на фахівців у сфері сталого розвитку було проведено аналіз 1130 вакансій у країнах Європи. - Це вакансії, що містять у назві або описі ключові терміни: Sustainability, ESG, Corporate Social Responsibility (CSR), Climate Change, Carbon Management, Circular Economy тощо - Аналіз здійснювався серед різних рівнів посад (entry-level, mid-level, senior, executive), а також у різних галузях (фінанси, енергетика, виробництво, IT, консалтинг, рітейл тощо).

МЕТОД	ОБСЯГ	ДЕТАЛІЗАЦІЯ
Анонімне опитування фахівців у сфері сталого розвитку в Україні	74 респонденти/ки	Анонімне онлайн-опитування було проведено через Google-форму серед фахівців/чинь, які вже працюють у сфері сталого розвитку. Його метою було: - З'ясувати, які посади займають фахівці/чині та які функції виконують. - Оцінити рівень зарплат у сфері ESG/КСВ. - Виявити основні труднощі, з якими стикаються професіонали/ки. - Зрозуміти кар'єрні траєкторії фахівців/чинь. - Визначити виклики, тенденції та перспективи розвитку цієї сфери в Україні.
Фокус-групи	5 фокус-груп, 30 учасників/ць	Було проведено п'ять онлайн фокус-груп через платформу Zoom із різними стейкхолдерами, що дало змогу оцінити сприйняття професії з різних перспектив. Склад фокус-груп: - Студенти/ки, які вивчали сталий розвиток (7 осіб) - Молодь, яка планує працювати / вже працює в сфері сталого розвитку (5 осіб) - Викладачі/ки та тренери/ки програм зі сталого розвитку (4 особи) - Члени/чині ASDE (Асоціації експертів зі сталого розвитку) (7 осіб) - HR-фахівці/чині, що мали досвід найму фахівців/чинь у сфері сталого розвитку (7 осіб)
Міжнародні міні-інтерв'ю з міжнародними експертами	3 міжнародні експерти	Було проведено текстові інтерв'ю з трьома міжнародними членами ASDE, які поділилися досвідом розвитку сталого розвитку у ЄС та Великій Британії: - Флоріан Ендрюс (Founder of SCI – Sustainable & Circular Initiatives GmbH, Germany), - Стів Ройен (CEO, Earth and Marine Environmental Consultants Ltd, UK), - Коен Пост (Adviser Kyiv based NGO Primavera, The Netherlands)

МЕТОД	ОБСЯГ	ДЕТАЛІЗАЦІЯ
Глибинні інтерв'ю з експертами	14 експертних інтерв'ю	Було проведено онлайн глибинні інтерв'ю через платформу Zoom з лідерами/ками ринку сталого розвитку - представниками бізнесу, громадських організацій, державного сектору та міжнародних організацій. 1. Аліна Соколенко, голова та засновниця ASDE 2. Яна Коньок, виконавча директорка ASDE, керівниця International Sustainability Academy 3. Ксенія Багрій, директорка консалтингової компанії AV Group 4. Тетяна Карельська, керівниця напрямку управління персоналом та корпоративної соціальної відповідальності, Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА) 5. Клавдія Яцишина, керівниця Української енергетичної ініціативи - Ukraine Energy Initiative (UEI) в Глобальному договорі ООН в Україні 6. Павло Мороз, директор департаменту корпоративної соціальної відповідальності компанії МХП 7. Людмила Циганок, президентка Асоціації професіоналів довкілля РАЕВ, генеральна директорка компанії "Офіс сталих рішень", засновниця проєкту "Екотрансформація" в Україні, шеф-редакторка журналу "Sustainability Leaders Guide" 8. Андрій Кітура, директор з розвитку DiXiGroup, керівник Офісу зеленого переходу при Міністерстві економіки України 9. Олександр Сущенко, керівник магістерської програми "Управління фінансами сталого розвитку" в КНЕУ, експерт зі сталого фінансування, науковий співробітник Центру дослідження довкілля імені Гельмгольца (Німеччина) 10. Сергій Поровський, Голова Наглядової ради ASDE, головний експерт з питань фінансування та політики енергоефективності Проєкту UNIDO/GEF UKR IEE 11. Лілія Луць, співзасновниця та координаторка Школи нового мислення 12. Дмитро Чепур, керівник спецпроєктів Mind.ua 13. Юрій Бутенко, начальник управління стратегічного планування та відновлення Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України 14. Валерій Михайловський, старший менеджер ESG-практики, PwC

Вивчення закордонних досліджень дозволило встановити міжнародні тренди та порівняти їх із ситуацією в Україні, виявило ключові компетенції та кар'єрні траєкторії для фахівців/чинь у сфері сталого розвитку та сформувало основу для аналізу розриву між реальним ринком праці та освітніми програмами. Відповідно, **розгляд вакансій на ринку праці Європи** дозволило оцінити реальні вимоги роботодавців до фахівців/чинь у цій сфері, показало, які компетенції є найбільш затребуваними. І в перспективі, це сприятиме формуванню актуального професійного стандарту в Україні.

Анонімне опитування українських фахівців/чинь демонструє реальну ситуацію з кар'єрним розвитком у сфері сталого розвитку в Україні, визначити компетенції, яких бракує фахівцям/чиням, і можливостей їхнього розвитку. **Фокус-групи** дозволили визначити рівень зацікавленості молоді у сфері сталого розвитку, зробити аналіз освітніх викликів у підготовці фахівців/чинь зі сталого розвитку, надали розуміння практики найму фахівців/чинь зі сталого розвитку через досвід HR-менеджерів/ок. **Глибинні інтерв'ю** сприяли виявленню системних проблем впровадження сталого розвитку в Україні, оцінці регуляторного середовища та його впливу на ринок праці, формуванню розуміння того, як бізнес сприймає професію менеджера/ки зі сталого розвитку. **Інтерв'ю з міжнародними експертами** дали можливість порівняти рівень розвитку професії в Україні та за кордоном, оцінити вимоги до фахівців/чинь зі сталого розвитку у міжнародному контексті.

Методологія дослідження дозволила отримати комплексний аналіз ринку праці у сфері сталого розвитку з використанням міжнародного досвіду, даних вакансій, думок експертів, роботодавців та фахівців галузі. Поєднання кількісних та якісних методів забезпечує надійність результатів. Дослідження дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію, а й розробити рекомендації щодо розвитку професії. Результати можуть бути використані для адаптації освітніх програм, формування політик та професійного стандарту.



SUMMARY ДОСЛІДЖЕННЯ:

**ВАЖЛИВІ ЦИФРИ ТА ДАНІ ПРО
СФЕРУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сфера сталого розвитку в Україні формується як окрема професійна галузь, що поєднує міжнародні стандарти, освітні виклики, високий попит на міждисциплінарні навички та значну роль бізнесу. Опитування, фокус-групи, інтерв'ю та дослідження глобального ринку дозволили виявити ключові тренди, проблеми й потенціал сфери.

1

До 2030 року адаптація до кліматичних змін може створити 5 мільйонів нових робочих місць (World Economic Forum). Згідно з глобальними прогнозами, процес адаптації до кліматичних змін стане одним із ключових драйверів зростання зайнятості у найближче десятиліття. Очікується, що тільки ця сфера забезпечить 5 мільйонів нових робочих місць, ще 3 мільйони створить пом'якшення кліматичних наслідків, а розвиток енергетичних технологій - ще мільйон. Це означає стрімкий попит на нові професії: від інженерів/ок з відновлюваних джерел до фахівців/чинь зі сталого розвитку.

2

Зелений найм зростає швидше, ніж загальний (LinkedIn). Аналітика LinkedIn показує, що фахівці/чині із “зеленими” навичками мають вищі шанси на працевлаштування, ніж інші кандидати. Це підтверджує: екологічна та соціальна компетентність дедалі важливіша для роботодавців, а зелений профіль стає реальним конкурентною перевагою на ринку праці.

3

Жінки займають 64% позицій у сфері сталого розвитку (The State of the Sustainability Profession 2024). Сфера сталого розвитку на міжнародному рівні має виразно фемінізований профіль. Понад дві третини працівників у цій сфері – жінки, і ця частка зростає, особливо на керівних позиціях. Причини – історична залученість жінок у КСВ-напрямки та розширення цього досвіду в рамки ESG.

4

В Україні сталий розвиток виходить за межі бізнесу. Українські фахівці/чині, що працюють у сфері сталого розвитку, представляють не лише бізнес, а й освітній, науковий, аналітичний, правовий та громадський сектори. Це підтверджує міждисциплінарність галузі, в якій професіонали/ки з різним бекграундом можуть обіймати керівні посади та формувати стратегії.

5

Більшість фахівців/чинь прийшли в сталий розвиток із суміжних сфер. Переважна частина респондентів/ок починали свою кар'єру в зовсім інших напрямках - маркетингу, юриспруденції, науці, фінансах. Перехід до сталого розвитку часто ставав результатом залучення до дотичних проєктів або внутрішнього інтересу до сталих практик. Це показує гнучкість сфери та її відкритість для фахівців/чинь з різним бекграундом.

6

Пріоритет у розвитку - самоосвіта та спільноти. Самоосвіта є основним джерелом знань у сфері сталого розвитку. Фахівці/чині активно використовують блоги, книги, звіти, обмінюються досвідом у спільнотах, а також проходять короткі курси й сертифікації. Це демонструє, що освіта в сфері сталого розвитку ще не інституціалізована, але попит на знання вже високий.

7

Незначна кількість компаній залучає зовнішніх експертів/ок з ESG та сталого розвитку на постійній основі. Більшість компаній покладаються на внутрішні ресурси, хоча частина - залучає експертів/ок для аудитів і стратегій. Це може свідчити як про економію, так і про бажання мати команду in-house. Водночас 10% опитаних - самі є незалежними консультантами/ками.

8

Ключова функція у роботі у сфері сталого розвитку - розробка стратегій. Більше половини респондентів/ок займаються формуванням і впровадженням стратегічного курсу сталого розвитку у своїх організаціях. Інші ключові функції – управління проєктами та взаємодія з внутрішніми департаментами. Це підкреслює системний характер роботи в ESG.

9

Найпотрібніші навички - проєктний менеджмент та аналітика. Управління складними проєктами та вміння працювати з даними - дві ключові професійні компетенції для фахівців/чинь зі сталого розвитку. Вони дозволяють не просто реалізовувати ініціативи, а й оцінювати їхню ефективність та вплив. Особистісні навички мають теж критичне значення: вміння вести переговори, переконувати стейкхолдерів і адаптуватися до змін є основою ефективної діяльності в сфері сталого розвитку.

10

Більшість фахівців/чинь зі сталого розвитку володіють англійською на рівні B2 та вище. З огляду на глобальний характер сталого розвитку та ESG, знання мов стає обов'язковою умовою для кар'єрного росту.

11

Ключові бар'єри: нестача знань, стандартів і кадрів. Головним викликом для розвитку сталого розвитку в Україні респонденти/ки назвали низьку обізнаність громадськості та стейкхолдерів. Це створює потребу в потужнішій інформаційній роботі, просвітницьких кампаніях та інтеграції теми сталості в освіту. На другому місці - відсутність національних стандартів у сфері сталого розвитку, що ускладнює бізнесу впровадження ESG-підходів. Брак фінансування та нерозуміння важливості теми з боку керівництва лише посилюють ці труднощі. До цього додаються нестача професійних кадрів і складність у пошуку кваліфікованих спеціалістів/ок.

12

Бізнес формує порядок денний сталого розвитку в Україні. За оцінкою респондентів/ок, ключову роль у просуванні сталого розвитку відіграє саме бізнес. На другому місці — міжнародні організації, які задають стандарти, інвестують у проєкти та формують регуляторний контекст. Це підтверджує, що в умовах ще не до кінця сформованої державної політики, тягар ініціатив лягає на приватний сектор та глобальних партнерів.

Ці дані свідчать, що сфера сталого розвитку в Україні переживає активну трансформацію: від периферійної ініціативи до системного підходу в бізнесі, освіті та державному управлінні. Водночас вона стикається з викликами – нестачею стандартизації, практичного досвіду, формалізованих посад і достатнього фінансування. Подальший розвиток професії залежить від партнерства стейкхолдерів - гнучких освітніх можливостей, державної політики та активної участі бізнесу у формуванні сталого майбутнього.



ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР

ТЕРМІНОЛОГІЯ

У сфері сталого розвитку використовується низка суміжних термінів, кожен із яких відображає різні аспекти глобальної стратегії відповідального розвитку суспільства та бізнесу. Важливо чітко розуміти їхні визначення, загально визнані у міжнародному контексті, а також їхні відмінності та взаємозв'язки. Адже саме коректне вживання термінології допомагає не лише уникати плутанини, а й формувати ефективні стратегії у сфері сталого розвитку, екологічного управління та соціальної відповідальності.

Крім того, термінологія сталого розвитку зазнала значних змін протягом останніх десятиліть. Поява нових концепцій, таких як ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) або SDGs (Цілі сталого розвитку), не лише трансформувала підхід держав, бізнесу та громадянського суспільства до цих питань, але й спричинила розвиток нових професій і спеціалізацій. Сучасні фахівці/чині у цій сфері тепер працюють у напрямках відповідального інвестування, сталого бізнесу, аналізу впливу компаній на довкілля та соціум, а також комунікацій та звітності у сфері ESG. Саме тому в цьому дослідженні ми окремо зупинимося на розгляді професійного середовища та кар'єрних перспектив, які виникли під впливом еволюції цих концепцій.

Нижче розглянуті основні терміни, які відіграють ключову роль у сфері сталого розвитку, включаючи **сталий розвиток (sustainable development)**, **Цілі сталого розвитку (SDGs)**, **сталість (sustainability)**, **ESG (екологічні, соціальні та управлінські критерії)** та **CSR (корпоративна соціальна відповідальність)**. Розуміння цих термінів є фундаментальним для подальшого аналізу тенденцій ринку праці, викликів, перспектив та освітніх можливостей у цій сфері.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT (СТАЛИЙ РОЗВИТОК)

Термін sustainable development виник у міжнародному дискурсі у 1980-х роках. Класичне визначення було дано у доповіді “Наше спільне майбутнє” (Міжнародна комісія з довкілля і розвитку (МКНСР) під головуванням експрем'єрки Норвегії Брундланд Г. Х., 1987): “Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” – сталий розвиток це розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Це визначення наголошує на міжпоколінній справедливості та довгостроковому балансі між економічним зростанням, соціальним добробутом і збереженням довкілля. Відтоді концепція сталого розвитку стала рамковою для багатьох міжнародних політик. Зокрема, ЄС формально закріпив сталий розвиток як одну з цілей свого розвитку, трактуючи його як баланс економічного процвітання, соціальної інтеграції та відповідального природокористування.



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGS, ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ)

Цілі сталого розвитку – це конкретизація концепції сталого розвитку у вигляді набору з 17 глобальних цілей, прийнятих ООН у 2015 році в рамках “Порядку денного 2030”. Офіційно SDGs визначаються як універсальний заклик до дій “to end poverty, protect the planet, and ensure that by 2030 all people enjoy peace and prosperity”. Ці 17 цілей (подолання бідності, голоду, забезпечення здоров'я, освіти, гендерної рівності, чистої енергії, гідної праці, інновацій, скорочення нерівності, кліматичні дії тощо) розгортаються у 169 конкретних завдань. Хоча SDGs адресовані державам, вони активно вплинули і на приватний сектор: компанії, інвестори, університети взяли їх на озброєння як орієнтири суспільної цінності. Багато корпорацій у звітах про сталий розвиток тепер показують вклад у досягнення тих чи інших Цілей. В професійному середовищі це спричинило попит на експертів/ок, що володіють методологією моніторингу SDG-показників, вміють інтегрувати Цілі сталого розвитку у бізнес-стратегію. На відміну від загального поняття сталого розвитку, SDGs – це конкретний набір цілей, узгоджених на міжнародному рівні, з чітким часовим горизонтом до 2030 р., тому їх часто використовують як чеклист та дороговказ при плануванні корпоративних програм або проєктів з KCB, ESG тощо.



Рис 1. Цілі сталого розвитку

SUSTAINABILITY (СТАЛІСТЬ)

Термін sustainability близький до “сталого розвитку”, але вживається в різних контекстах. В буквальному значенні він означає здатність до продовження, підтримання чого-небудь на певному рівні. У широкому сенсі sustainability – це довгострокова стійкість системи, здатність людства жити на планеті, не вичерпуючи всі ресурси і не завдаючи непоправної шкоди довкіллю. Часто sustainability розглядають через призму трьох вимірів (“3P”: people, planet, profit) – які ще у 1994 р. запропонував Джон Елкінгтон як “Triple Bottom Line”, щоб вимірювати результати діяльності компаній з точки зору соціального, екологічного та економічного впливу. В наукових джерелах нерідко sustainability і sustainable development вживаються як синоніми. Проте ЮНЕСКО пропонує розмежувати: “Sustainability is often thought of as a long-term goal (i.e. a more sustainable world), while sustainable development refers to the many processes and pathways to achieve it”. Тобто “сталість” – це скоріше бажаний стан (мета) сталого світу, тоді як “сталий розвиток” – набір процесів і шляхів, щоб цього досягти.



Рис 2. Модель 3P

У професійному середовищі слово “sustainability” набуло популярності як синонім практик сталого розвитку в організаціях. Наприклад, посади типу Sustainability Manager чи Chief Sustainability Officer означають відповідальних за впровадження принципів сталості в діяльність компанії. Часто під “sustainability” в бізнес-контексті мають на увазі саме екологічну стійкість (зменшення впливу на довкілля), хоча по факту поняття охоплює й соціальні та економічні аспекти. Отже, sustainability – більш загальне поняття, яке вказує на довготривалу збалансованість, і використовується як у стратегічному значенні (“цілі сталості”), так і на рівні окремих ініціатив (“sustainability project” – проєкт з підвищення сталості).

ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE)

ESG – акронім, що означає екологічні, соціальні та управлінські критерії. Цей термін виник у фінансовій сфері, щоб позначити підхід, за якого поряд із фінансовими показниками оцінюють й нефінансові фактори діяльності компанії. Як згадувалося, термін ESG вперше було вжито в 2004-2005 рр. в рамках ініціативи Глобального договору ООН “*Who Cares Wins*”, що рекомендували інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські фактори у процес інвестування. ESG отримав широке визнання як універсальна рамка для вимірювання сталості і етичного впливу підприємства.

ESG підкреслює вимірність: визначено три конкретні сфери та набір показників для кожної. Наприклад, E охоплює вплив на клімат, ресурси, забруднення; S – трудові практики, права людини, різноманітність, вплив на громади; G – структуру правління, прозорість, антикорупцію тощо. ESG має подвійне використання: в інвестиціях (ESG-фактори використовують інвестори для оцінки ризиків і можливостей, пов'язаних із стійкістю компаній) та в управлінні компаніями (впровадження ESG-підходів у стратегію та операційну діяльність). Ключова відмінність ESG від, наприклад, CSR – його стандартизованість та обов'язковість. Якщо CSR довгий час сприймався як добровільна саморегуляція, то ESG все більше закріплюється у регулюваннях. Наприклад, ЄС на рівні законодавства впроваджує обов'язкові стандарти ESG-звітності (згадана директива CSRD), міжнародні органи (IFRS Foundation) створили стандарти сталого обліку (ISSB), що фактично інституціоналізують ESG на рівні бухгалтерії. Тобто ESG нині – це «спільна мова» для компаній, інвесторів і регуляторів щодо сталого розвитку бізнесу.

Варто зазначити, що ESG і sustainable development не тотожні: ESG стосується переважно показників діяльності компаній, тоді як сталий розвиток – ширша суспільна концепція. Втім, ESG-фактори покликані оцінити внесок бізнесу у сталий розвиток.

У практиці останніх років ESG стає центральним елементом корпоративного управління. За даними, наведеними Всесвітнім економічним форумом, перехід від CSR до ESG супроводжується трьома зрушеннями: від декларацій – до реальних метрик, від розрізнених ініціатив – до системного підходу, від підходу “витрати заради репутації” – до створення цінності через стійкість. ESG-орієнтовані компанії все частіше демонструють кращі фінансові результати: згідно зі дослідженням BlackRock, 81% компаній з високими ESG-показниками перевершили конкурентів у 2020 році. Цей факт підсилює роль ESG-професіоналів/ок – їхня робота стала прямо пов'язана з фінансовим успіхом і ризиками бізнесу.



Рис 3. Компоненти ESG

RESILIENCE ЯК НОВА КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних дискусіях про сталий розвиток та ESG все частіше з'являється новий термін - Resilience (життєстійкість). Його використання відображає зміну підходів до екологічних, соціальних і управлінських викликів, що стоять перед бізнесом та суспільством. Якщо раніше компанії зосереджувалися на стратегіях сталого розвитку (sustainability), спрямованих на мінімізацію негативного впливу їхньої діяльності, то зараз наголос зміщується на здатність адаптуватися до змінних умов, особливо в умовах кліматичних криз та економічної нестабільності.

Як зазначає Marisa Drew, Chief Sustainability Officer у Standard Chartered, концепція Resilience стає визначальною у підходах до фінансування: “Ми спостерігаємо зростання попиту на інвестиції у життєстійкість, щоб зменшити економічні втрати, спричинені екстремальними погодними умовами”. В останні роки великі фінансові установи, такі як BNP Paribas, Standard Chartered та Європейська комісія, почали активно використовувати цей термін у своїх комунікаціях. Наприклад, Standard Chartered підписав угоду про постачання сонячного обладнання з Китаю, здатного витримувати екстремальні погодні умови. Це є проявом інвестицій у життєстійкість, які допомагають бізнесу мінімізувати ризики, пов’язані зі зміною клімату.

Більш широке розуміння терміну Resilience дає Sylvain Santamarta, керуючий директор Boston Consulting Group, який пояснює: “У світі, де домінує невизначеність і висока волатильність, життєстійкість означає здатність компанії справлятися з цими викликами. Це про стратегічну підготовку, яка дозволяє організаціям бути гнучкими та стійкими до змін”. Таким чином, Resilience розглядається не просто як відповідь на кризи, а як активний процес адаптації, що включає впровадження технологій, оновлення бізнес-моделей та підготовку до можливих сценаріїв розвитку подій.

Інвестиції у Resilience особливо важливі для інфраструктурних та логістичних компаній, які працюють у середовищі з високими ризиками. Окрім екологічного аспекту, Resilience також стосується стійкості фінансових ринків. Інвестиції у низьковуглецевий енергетичний перехід у всьому світі зросли на 11%, досягнувши рекордних \$2,1 трлн у 2024 році, згідно з дослідженням BloombergNEF. Водночас політичний тиск, зокрема у США, створює виклики для екологічних ініціатив, що підтверджується виходом таких гігантів, як BlackRock, JPMorgan і Goldman Sachs, із глобальних ESG-альянсів. Це свідчить про необхідність розглядати життєстійкість не лише з точки зору екології, а й у контексті політичних та економічних ризиків.

Таким чином, Resilience як концепція змінює підхід до сталого розвитку, роблячи акцент не лише на мінімізації шкоди, а й на активному пристосуванні до нових викликів. Це не просто ще один сучасний термін, а логічне продовження еволюції сталого розвитку та ESG, яке підкреслює важливість довгострокової гнучкості та адаптації у світі, що швидко змінюється.

Взаємозв'язок та еволюція термінів

Усі ці поняття відображають еволюцію підходів до відповідального управління, що спостерігається у міжнародній практиці. Сталий розвиток залишається загальною метою глобальної спільноти, спрямованою на баланс між екологічними, економічними та соціальними факторами. Цілі сталого розвитку (SDGs) визначають конкретні завдання на глобальному рівні до 2030 року.

У той же час, *sustainability* (сталість) стало більш гнучким терміном, який використовується на рівні окремих організацій та проєктів. CSR (корпоративна соціальна відповідальність) виникла як перший інструмент бізнесу для реагування на виклики сталого розвитку, проте поступово трансформувалася у ESG, що зробило цю відповідальність структурованою та вимірюваною. Сьогодні ж бачимо, що термін *Resilience* поступово набуває значення ключової концепції, яка замінює сталий розвиток. Його використання зростає у фінансовому секторі, логістиці, енергетиці, а також серед урядів, які шукають механізми адаптації до глобальних змін. Адже необхідно не просто впроваджувати стандарти, а створювати адаптивні системи, які здатні ефективно реагувати на нові виклики.

Таким чином, нині у професійному середовищі відбувається конвергенція концепцій, де CSR, ESG, Sustainability та Resilience починають доповнювати одне одного. Компанії поступово змінюють свої корпоративні стратегії, відділи CSR перейменовуються у відділи сталого розвитку або ESG, а вакансії все частіше містять комбіновані назви, як-от “Sustainability & ESG Specialist”.

Попри зміни у термінології, суть залишається незмінною – бізнес та уряди повинні знаходити баланс між зростанням, екологічною відповідальністю та соціальним благополуччям. І Resilience стає новим етапом цього шляху.

СТАНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ПРОФЕСІЙ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗА КОРДОНОМ

Сталий розвиток із суто теоретичної концепції поступово перетворився на практичний пріоритет для бізнесу, держав та суспільства. Глобальні виклики – від зміни клімату до соціальної нерівності – висунули на перший план питання відповідального та довгострокового розвитку. Внаслідок цього формується новий ринок праці: з'являються фахівці/чині зі сталого розвитку та ESG, а компанії і організації інтегрують принципи сталості у свою діяльність. Нижче подано аналітичний огляд становлення й розвитку професій у сфері сталого розвитку, особливостей ринку праці та основних трендів і перспектив галузі.

Витоки: від CSR до сталого розвитку і ESG

Як зазначалось у розділі про термінологію, перші концепції корпоративної відповідальності виникли ще в середині XX ст. – так, американський економіст Говард Боун у 1953 р. наголошував, що **бізнес має етичні зобов'язання перед суспільством**. У 1970-х ідея corporate social responsibility (CSR, корпоративна соціальна відповідальність) набула поширення як «соціальний контракт» між бізнесом і суспільством, а у 1980-х дослідники/ці сформували перші моделі оцінки корпоративної відповідальності. У 1990-х CSR закріпився як елемент стратегії великих компаній під впливом глобалізації та зростання уваги споживачів до етичності бізнесу. Поступово CSR-ініціативи охоплювали дедалі ширше коло питань – від філантропії до екології – проте здебільшого мали добровільний характер. Це спричинило необхідність фахівців/чинь, що відповідатимуть за ці питання.

На початку XXI ст. відбувся якісний стрибок: у 2005 році **у вже згадуваному звіті “Who Cares Wins”** було вперше введено термін **ESG** (Environmental, Social, Governance) для позначення стандартизованих критеріїв оцінки діяльності компаній у сфері довкілля, соціальної політики та управління. ESG став еволюцією CSR, орієнтованою на кількісні показники і вимірювані результати. Тож відповідно, зростала необхідність у ESG-фахівцях.

Одночасно входить у вжиток термін **“sustainability”** (сталості) стосовно бізнес-стратегії. Якщо CSR спочатку розглядалася як переважно добровільна ініціатива для покращення іміджу, то ESG інтегрував поняття сталості у фінансові рішення та ризик-менеджмент: інвестори почали оцінювати компанії за нефінансовими факторами, що відображають їх довгостроковий вплив. Наразі, саме **Sustainability Manager** і є найпопулярнішою назвою професії у сфері сталого розвитку.



Глобальні драйвери та трансформація ринку праці

Кілька подій і ініціатив на світовому рівні спричинили різкий попит на фахівців/чинь зі сталого розвитку. Фінансова криза 2008 року поставила питання про соціальну відповідальність бізнесу у центр уваги, а “потрійний удар” 2020 року (пандемія, економічна криза та рух за расову рівність) лише підкреслив взаємозв'язок між сталістю бізнесу та суспільним добробутом.

У 2015 році було укладено Паризьку кліматичну угоду та прийнято **17 Цілей сталого розвитку ООН** – ці події глобально акцентували важливість кліматичних дій і соціального прогресу.

Відтоді уряди та регулятори поступово запроваджують обов'язкові вимоги: з'явилися закони про нефінансову звітність, кліматичні ризики та належну перевірку в ланцюгах постачання. Це змусило компанії шукати і наймати спеціалістів, здатних забезпечити відповідність новим правилам і реалізувати стратегії сталого розвитку.

Глобальні виклики також генерують нові професійні ніші. Прискорення зміни клімату підвищило попит на експертів/ок з декарбонізації, відновлюваної енергетики, кліматичних фінансів. Приміром, перехід до низьковуглецевої економіки вже створює тисячі робочих місць: згідно з даними **Всесвітнього економічного форуму 2025 р.**, тренд на боротьбу зі зміною клімату – один з трьох найпотужніших чинників трансформації ринку праці до 2030 року. Водночас соціальні виклики – нерівність, права людини, різноманітність – призвели до появи посад, присвячених розвитку спільнот, інклюзивності та етики бізнесу. Таким чином, міжнародні зобов'язання і кризи зробили сталість невід'ємною складовою стратегій, а отже – різко зріс попит на кадри, що вміють інтегрувати сталі практики у бізнес-процеси.

Більш того, згідно з опитуванням “Майбутнє робочих місць” **Всесвітнього економічного форуму 2025 р.**, 47% роботодавців очікують, що зусилля зі скорочення викидів вуглецю трансформують їхні організації протягом наступних п'яти років, а 41% прогнозують аналогічні зміни завдяки інвестиціям у адаптацію до клімату.

Ці тенденції зумовлюють зростання попиту на фахівців/чинь із відновлюваної енергетики, інженерів/ок-екологів/гинь та фахівців/чинь з електричних і автономних транспортних засобів, які входять до переліку 15 найбільш швидкозростаючих професій, відповідно до Future of Jobs Report 2025.

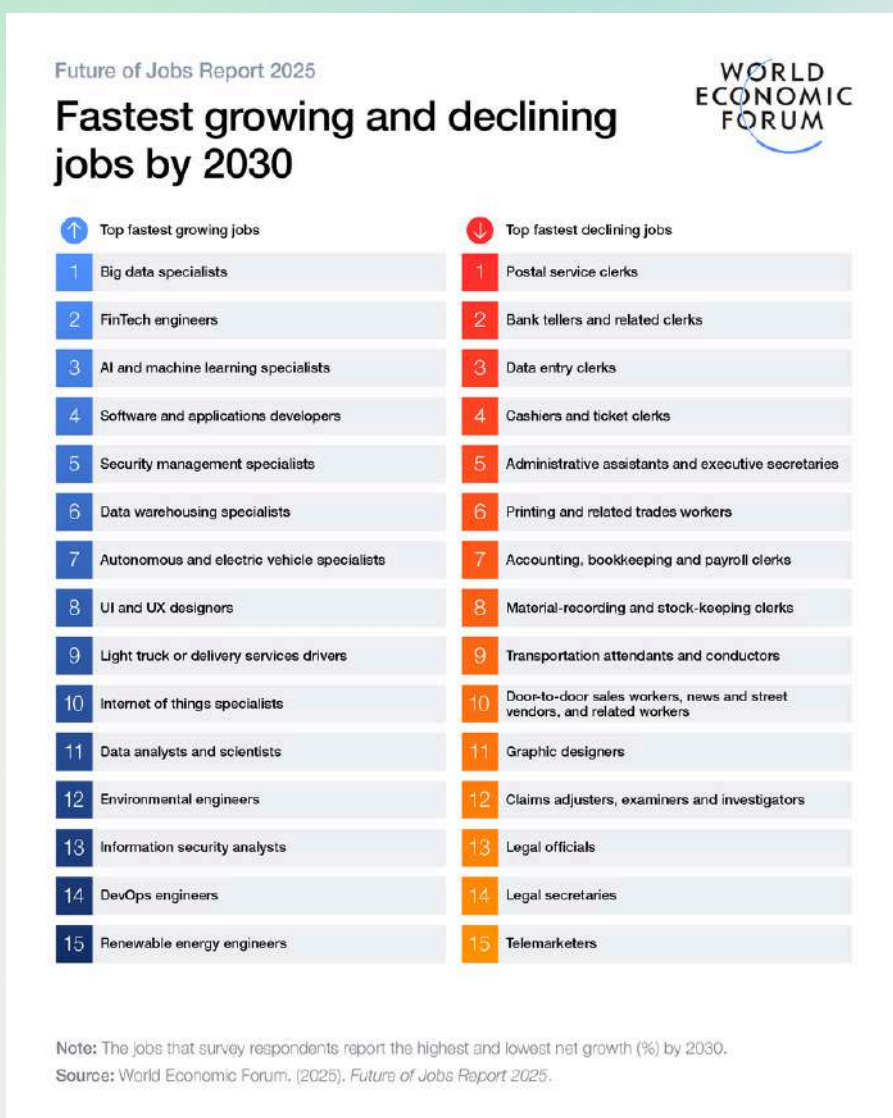


Рис 4. Найбільш швидкозростаючі та спадаючі професії до 2030 року

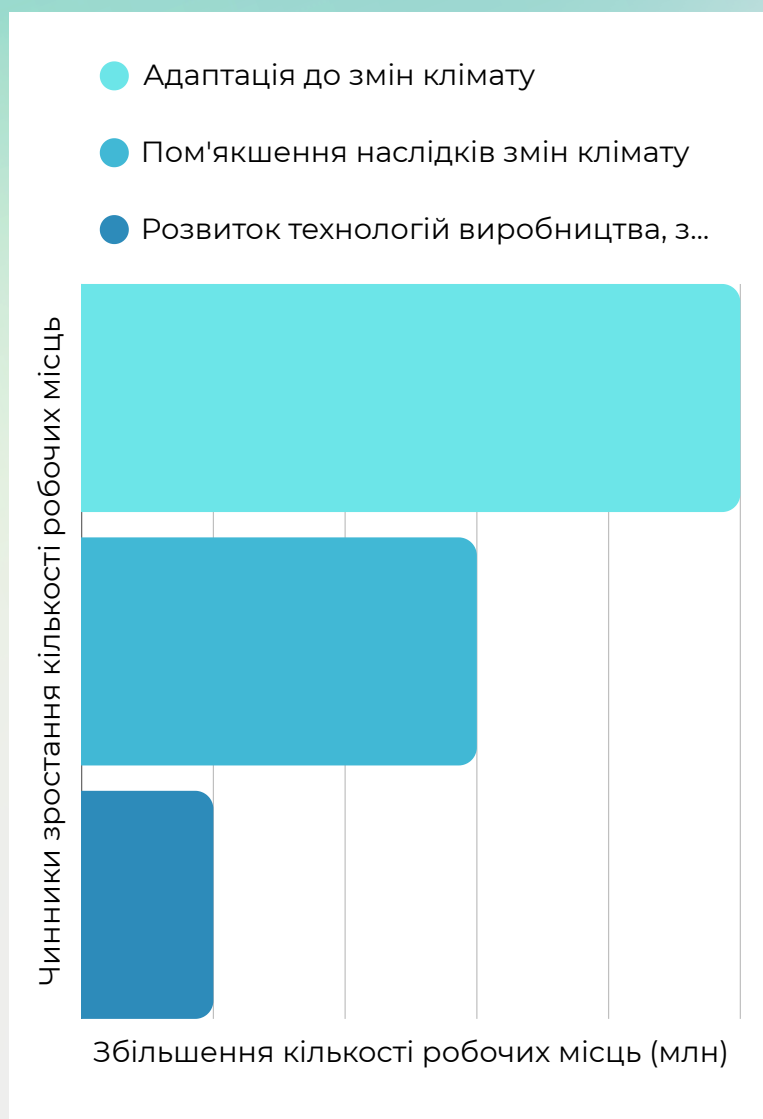
Ці кліматичні пріоритети також сприяли зростанню ролі **екологічної відповідальності (ecological stewardship)**. Ця навичка вперше увійшла до списку найбільш швидкозростаючих навичок (посіла 22-ге місце), а її затребуваність збільшується через потребу впроваджувати сталі бізнес-моделі. Попри складнощі глобальних кліматичних переговорів, “зелений” перехід залишається важливим напрямком для багатьох компаній, навіть в умовах економічної нестабільності. Наприклад, відповідно до дослідження, під час пандемії у 2020 році рівень зайнятості у “зелених” секторах залишався стабільним, тоді як інші галузі зазнавали серйозних втрат.

Перехід до сталих практик найбільше впливає на промисловий сектор, що охоплює автомобільну, аерокосмічну, гірничодобувну та металургійну промисловість. У цих галузях компанії змушені впроваджувати технології декарбонізації, що створює **попит на фахівців/чинь із “зеленими” навичками** (прим. така назва використовується у Future of Jobs Report 2025). Згідно зі звітом, кількість працівників/ць із “зеленими” навичками зросла на 12% у 2022–2023 роках, тоді як кількість вакансій, що потребують таких знань, збільшилася на 22%. **Однак попит на “зелені” навички значно випереджає пропозицію**, що свідчить про необхідність прискорення навчання фахівців/чинь у цій сфері і загалом популяризації професій, що пов’язані зі сталим розвитком.

Очікується, що до 2030 року адаптація до зміни клімату стане третім за величиною чинником чистого зростання кількості робочих місць у світі до 2030 року, створивши додатково **5 мільйонів робочих місць**, а пом’якшення наслідків змін клімату - приріст у **3 мільйони нових робочих місць**. Значний внесок у зростання зайнятості також забезпечить розвиток технологій виробництва, зберігання та розподілу енергії, що створить ще **1 мільйон робочих місць**.

Ці тенденції сприяють значному зростанню попиту на фахівців/чинь цих сфер. Паралельно з цим, значне зростання (з прогнозом на 2025-2030) демонструватимуть такі професії - фахівці/чині зі сталого розвитку, технічні спеціалісти/ки із відновлюваної енергетики, фахівці/чині з охорони навколишнього середовища, інженери/ки з установки та систем сонячної енергії.

“Зелені” тенденції також мають значний вплив на класичні професії. Наприклад, фермери/ки, працівники/ці сфери сільського господарства, будівельники/ці та опоряджувальники/ці зазнають суттєвих змін через зростання вимог до сталих практик.



Діаграма 1. Зростання кількості робочих місць

Дані **LinkedIn**, представлені в Future of Jobs Report 2025, аналізують динаміку “зеленого” найму у порівнянні з загальними темпами найму. Порівнюючи частку користувачів/ок LinkedIn із “зеленими” навичками, яких працевлаштовують, із загальними показниками найму, можна простежити, що попит на працівників/ць із такими навичками є значно вищим. **Тобто такі працівники/ці мають більше шансів на працевлаштування, ніж інші.** Ці дані підкреслюють зростаючу значущість “зелених” навичок для кар’єрних перспектив у контексті переходу до сталої економіки.

Тенденції, пов’язані з “зеленим” переходом, не лише трансформують ринок праці, але й визначають нові вектори розвитку економіки. Інвестиції в екологічні навички та професії, що пов’язані зі сталим розвитком, дозволять скористатися перевагами цієї трансформації.

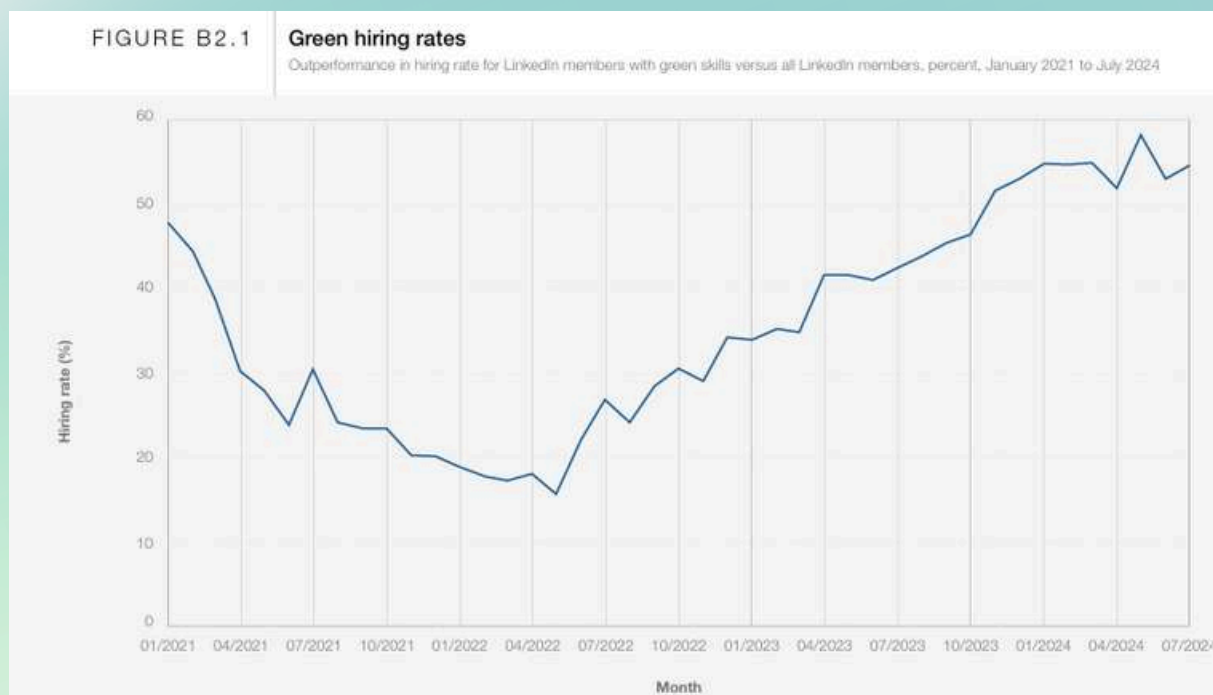


Рис 5. Зростання найму фахівців із “зеленими” навичками

Регіональні особливості: Європа, Велика Британія, США та інші

В Європі формування професій сталого розвитку йде особливо динамічно завдяки проактивній ролі регуляторів. ЄС ще у 2000-х визначив CSR одним з пріоритетів, а у 2014 році прийняв Директиву про нефінансову звітність, що зобов’язала великі компанії розкривати інформацію про вплив на довкілля і суспільство. Нещодавно Євросоюз суттєво розширив вимоги – Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) охопить ~50 000 європейських компаній (і близько 3000 іноземних, зокрема й американських, які оперують на ринку ЄС) та зобов’яже їх публікувати дані про кліматичний вплив і ESG-показники.

Як наслідок, європейські компанії масово розширюють відділи сталого розвитку: опитування 2024 року показало, що **74% великих компаній у світі збільшили штати ESG-фахівців/чинь за останні два роки.** Особливо помітно це в галузях, що потрапляють під нове регулювання – наприклад, у сфері охорони здоров’я 88% організацій наростили персонал зі сталого розвитку. У Європі також давно існують біржові індекси стійкості (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good тощо) та практикуються “зелені” державні закупівлі – все це стимулює появу експертів/ок з оцінки сталого розвитку, нефінансового аудиту, спеціалістів/ок з екологічного права.

Традиційно лідерами у створенні “зелених” робочих місць виступають економічно розвинені держави, які впроваджують амбітні екологічні політики. Наприклад, **Німеччина** давно зарекомендувала себе як рушій сталих інновацій – завдяки державній програмі Energiewende (енергетичний перехід) тут потужно розвивається сектор відновлюваної енергетики, генеруючи безліч вакансій у вітровій, сонячній енергетиці та суміжних галузях. Активний попит існує і на екологів/гинь та інженерів/ок з енергоефективності, адже німецькі підприємства все більше уваги приділяють скороченню викидів та ресурсоефективності.

Флоріан Ендрюс, Засновник SCI - Sustainable & Circular Initiatives GmbH (Німеччина), Член Асоціації експертів зі сталого розвитку, ділиться, як розвивався ринок праці в сфері сталого розвитку в Німеччині:

“

“Ринок праці запускався з дуже низького рівня, протягом багатьох років фахівцям з питань сталого розвитку було важко знайти роботу в компаніях. Але тільки коли ЄС зробив сталий розвиток обов’язковим аспектом для компаній через “Зелений курс ЄС”, компанії дійсно прийняли це і стали проактивними. Вони створили робочі місця і почали звертати увагу на важливість підтримки навколишнього середовища. Важливо зазначити, що в Німеччині сфера сталого розвитку не виникла в конкретній галузі. Вона було спричинена усвідомленням окремих підприємців у різних галузях. Спільним було те, що на початку головним рушієм було невизначене відчуття або навіть конкретне усвідомлення та знання, що наступні покоління переживатимуть важкі часи через те, як ми живемо. І тут почались дії!”

Скандинавські країни – Норвегія, Швеція, Данія – також стабільно очолюють рейтинги сталості, що відбивається і на ринку праці: у **Норвегії** спеціалісти/ки потрібні для “зеленого” трансформувannya нафтогазового сектору, у **Швеції** квітне індустрія переробки відходів та стартапи у сфері чистих технологій, а в **Данії** створено тисячі робочих місць завдяки світовому лідерству у виробництві вітрових турбін. Схожі тренди спостерігаються в **Нідерландах**, які інвестують в інновації сталого міського середовища та водневу енергетику.



Велика Британія, будучи частиною європейського простору, а нині діючи автономно, теж зробила ESG-звітність обов'язковою для бізнесу. З 2022 року Британія першою серед країн G20 запровадила обов'язкове розкриття інформації про кліматичні ризики для понад 1300 найбільших компаній, згідно з рекомендаціями Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Це вимагає від компаній наявності компетентних фахівців/чинь для проведення сценарного аналізу викидів, планування шляху до Net Zero та підготовки звітів про кліматичні ризики. Окрім того, у Британії традиційно сильний сектор соціального підприємництва і благодійних фондів, що сприяло появі спеціалістів/ок зі сталого розвитку ще з часів раннього CSR. Британські компанії одними з перших почали вводити посади на кшталт менеджера/ки з екології та директора/ки з корпоративної відповідальності ще у 2000-х роках.

Стівен Роуен, генеральний директор Earth and Marine Environmental Consultants Ltd (Велика Британія), Член Асоціації експертів зі сталого розвитку, також описує, як ринок праці розвивався у Великій Британії:



“Коли я хотів отримати диплом з екологічних наук у 1984 році, лише три або чотири університети пропонували таку спеціальність. Зараз кожен університет і коледж пропонує кілька курсів. Було важко знайти роботу в цій галузі, і я рік боровся з ринком праці, працюючи продавцем або робітником на заводах, поки не зміг отримати посаду молодшого спеціаліста в Управлінні з регулювання відходів. Це був мій щасливий збіг обставин. З ростом інтересу до екології зросла і кількість курсів, але протягом тривалого часу у Великій Британії було набагато більше випускників, ніж робочих місць, а ринок консалтингових послуг потребував людей з досвідом.

Крім того, протягом більшої частини моєї кар'єри нас сприймали як корпоративний експеримент або поступку для галочки – великі корпорації зверталися за порадами щодо своєї екологічної діяльності, але насправді це було зроблено для заспокоєння акціонерів або для збереження хорошої репутації, а не з щирого інтересу до екологічної відповідальності. Особливо це стосувалося американських клієнтів, які більше боялися судових позовів, ніж турбувалися про свій екологічний слід. Я помітив, що після COP26 у Глазго відбулася кардинальна зміна в ставленні, і раптом вуглецева нейтральність, зміна клімату, показники ESG тощо стали центральною темою майже кожної організації, і раптом у кожній компанії з'явився спеціаліст із сталого розвитку або директор з ESG, і ринок праці вибухнув. Тож, якщо протягом більшої частини моєї кар'єри нас (консультантів з ESG) вважали необов'язковим елементом корпоративних дій та фінансових рішень, то тепер ми є першими, кого запрошують до кімнати, і воротарями до фінансування та реалізації проєктів. Зараз наш час”.

У **США** розвиток професій сталого розвитку довгий час був більш добровільним і ринково-орієнтованим. Американські корпорації ще з 1990-х створювали відділи корпоративної відповідальності, але імпульс до масового впровадження ESG прийшов через інвесторський тиск. Найбільші інвестори (BlackRock, Vanguard тощо) останніми роками вимагають від керівництва компаній уваги до ESG-ризиків, а фондові біржі та рейтингові агентства враховують показники сталості. Хоча на федеральному рівні США поки не мають обов'язкової нефінансової звітності, регулятор (SEC) розробляє правила розкриття кліматичної інформації. Вже зараз близько 90% компаній зі списку S&P 500 добровільно публікують ESG-звіти, керуючись міжнародними стандартами (GRI, SASB тощо). Це створило високий попит на консультантів/ок з ESG-звітності, аналітиків/кинь сталого інвестування та менеджерів/ок з корпоративної сталості. Водночас у США виник і феномен “ESG-backlash” – політизована критика ESG-концепції в окремих колах, що призвела до того, що деякі компанії стали обережніше комунікувати свої стратегії (так зване “greenhushing”).

Однак попри окремий спротив, **американський** ринок праці активно поглинає фахівців/чинь сталого розвитку: тільки нові вимоги ЄС (CSRD) змушують тисячі американських компаній наймати ESG-експертів для виконання європейських норм. До того ж, законодавчі ініціативи на рівні штатів (наприклад, стандарти відновлюваної енергетики) та масштабні інвестиції в “зелену” економіку (Inflation Reduction Act 2022) генерують десятки тисяч “зелених” робочих місць у США – від інженерів/ок з відновлюваної енергетики до спеціалістів/ок з управління вуглецевими активами.

Канада та Австралія також активно розвивають напрям сталого розвитку. В Канаді, окрім потужного державного акценту на боротьбі зі зміною клімату, величезний ринок праці сформувався довкола охорони природних екосистем – наприклад, для роботи в національних парках потрібні спеціалісти/ки з біорізноманіття та збереження дикої природи. Паралельно розвиваються прикладні напрямки на кшталт екологічної інженерії, де фахівці/чині проектуєть інфраструктуру з урахуванням сталості (водоочисні споруди, енергоефективні будівлі тощо). Австралія, зі свого боку, вкладає значні ресурси у відновлювану енергетику та захист своїх унікальних природних об’єктів – від Великого Бар’єрного рифу до пустель. Це стимулює попит як на науковців/иць кліматологів/гинь, так і на консультантів/ок, здатних допомогти бізнесу перейти на сталі практики.

Серед інших країн варто відзначити піонерів у регулюванні сталого розвитку.

Індія у 2013 р. однією з перших запровадила обов’язкову CSR-віддачу: великі компанії повинні спрямовувати 2% прибутку на соціальні проекти. Це одразу створило попит на менеджерів/ок з корпоративної сталості та соціальних проектів в індійських компаніях.

Південно-Африканська Республіка ще з 2010 р. вимагає від компаній інтегрованої звітності (фінансової + нефінансової) згідно з Кодексом корпоративного управління (The King III Report and Code), що стимулювало появу посад, відповідальних за integrated reporting та стале управління ризиками.

Японія і Південна Корея останніми роками також активно впроваджують принципи ESG: уряди цих країн встановили цілі досягнення вуглецевої нейтральності та заохочують компанії до сталого менеджменту, тому зростає кількість фахівців/чинь з енергоефективності, “зелених” технологій, управління життєвим циклом продукції.

Окрім розвинутих країн, усе більш помітним стає і **внесок країн, що розвиваються**, та ринків, що формуються. У так званих emerging economies попит на експертів/ок зі сталого розвитку зростає по мірі того, як ці держави намагаються збалансувати економічний розвиток із вирішенням екологічних проблем. Цікаво, що новітні технології допомагають цим країнам “перестрибнути” через кілька стадій розвитку – приміром, використання даних та штучного інтелекту дозволяє сільськогосподарським регіонам підвищити врожайність і одночасно знизити вплив на довкілля.

Таким чином, глобальний ринок праці у сфері сталого розвитку стає все більш всеохопним: традиційні економіки потребують кадрів для підтримання набраного курсу на сталий розвиток, а країни, що розвиваються, – для швидкого впровадження сталих рішень і подолання власних екологічних викликів. Проте у різних частинах світу – за різних умов – вимальовується спільна тенденція: поява цілої екосистеми нових професій навколо ідей сталого розвитку, підкріплена як нормативними вимогами, так і суспільними очікуваннями.

Роль міжнародних організацій

Провідні міжнародні інституції суттєво вплинули на формування порядку денного сталого розвитку і, опосередковано, на появу відповідних професій.



Організація Об'єднаних Націй (ООН) задала базові орієнтири: ще у 1987 році комісія ООН (Г.Х.Брундтланд) ввела поняття “сталий розвиток” та його класичне визначення. В 2000 році ООН започаткувала Глобальний договір (UN Global Compact) – добровільну ініціативу для бізнесу дотримуватися 10 принципів у сфері прав людини, праці, довкілля і протидії корупції. Наразі понад 18 тис. компаній є учасниками Глобального договору, і для координації їхніх зусиль потрібні профільні фахівці/чині (координатори/ки зі сталого розвитку, аудитори дотримання принципів тощо). У 2015 році ООН ухвалила Цілі сталого розвитку (SDGs) – універсальні орієнтири розвитку до 2030 року, які прийняли всі держави-члени.

Відтоді багато корпорацій прив'язують свої стратегії до конкретних SDGs, що вимагає експертизи в галузі міжнародного розвитку: з'явилися посади на кшталт “менеджер/ка зі стратегії щодо SDGs”, “аналітик/иня” зі сталого розвитку, які відстежують прогрес по цілях тощо. Крім того, агенції ООН (UNEP, UNDP, UNICEF та ін.) розширили програми, пов'язані зі сталим розвитком, створюючи попит на фахівців/чинь як у публічному, так і приватному секторі.

Європейський Союз (ЄС) відіграє провідну роль у нормативному закріпленні сталого розвитку. ЄС інтегрував принцип сталого розвитку до основоположних договорів (ст.3 Договору про ЄС). Єврокомісія ще в 2011 році переформулювала визначення CSR як «відповідальність підприємств за вплив, який вони здійснюють на суспільство», і відтоді розробила низку стратегій та директив.



Окрім згаданих вище вимог до звітності (NFRD, CSRD), ЄС запровадив таксономію стійких фінансів для класифікації “зелених” інвестицій, директиви про належну перевірку ланцюгів постачання, посилив вимоги до корпоративного управління (наприклад, Директива про гендерний баланс у радах директорів). Всі ці ініціативи створюють попит на нові компетенції: компаніям потрібні ESG-аналітики/ні для відповідності таксономії, фахівці/чині з відповідального постачання для виконання вимог з прав людини в ланцюгах, спеціалісти/ки з небухгалтерської звітності тощо.

ЄС також інвестує у програми підготовки кадрів: програми на кшталт “Green Skills” фінансуються Європейським соціальним фондом, аби перекваліфікувати працівників/ць для “зеленої” економіки. Загалом, через регуляторні та фінансові важелі, ЄС фактично сформував ринок праці сталого розвитку на своєму просторі і впливає глобально (адже міжнародні корпорації підлаштовуються під стандарти ЄС).

ОЕСР (OECD) – через свої Керівні принципи для багатонаціональних підприємств та концепцію відповідальної ділової поведінки (RBC) – задає очікування щодо соціально-екологічної відповідальності бізнесу. ОЕСР визначає RBC як “внесок у економічний, екологічний і соціальний прогрес з метою досягнення сталого розвитку, уникнення та усунення негативних наслідків, пов'язаних з діяльністю підприємства”.



Ці рекомендації впливають на політики країн і корпоративні стандарти, стимулюючи появу посад, пов'язаних з дотриманням міжнародних норм (менеджери/ки з відповідності стандартам ESG, фахівці/чині з прав людини в бізнесі). ОЕСР також проводить дослідження і випускає звіти про “зелені” робочі місця, навички для сталого розвитку, допомагаючи урядам планувати ринок праці.

Всесвітній економічний форум (WEF) – майданчик, де концепції сталого розвитку просуваються серед бізнес-лідерів. WEF популяризував ідею “stakeholder capitalism” (орієнтації компаній на всіх зацікавлених сторін, а не лише акціонерів), зокрема схвалив Маніфест Давосу 2020 про мету компаній у створенні довгострокової цінності для суспільства.

Форум також спільно з “Великою четвіркою” аудиторів розробив метрики зацікавлених сторін (*Stakeholder Capitalism Metrics*) – універсальний набір показників сталого розвитку, що компанії можуть включати у звітність. Це стимулює попит на аналітиків/кинь, які володіють методиками оцінки впливу компаній на суспільство та довкілля. Крім того, WEF регулярно публікує *Future of Jobs Report* – дослідження про майбутнє професій. У звітах 2020 та 2025 років WEF акцентує, що «зелені» трансформації ведуть до створення мільйонів робочих місць і що екологічні та соціальні навички будуть серед найбільш затребуваних. Такі прогнози впливають на освітні установи та бізнес, спонукаючи готувати кадри для сталого розвитку вже тепер.

Отже, становлення професій у сфері сталого розвитку - це результат поєднання еволюції корпоративної культури (від філантропії до інтегрованого ESG-менеджменту), нормативного тиску з боку держав та міжнародних інституцій, а також об'єктивних викликів, що вимагають нових компетенцій. Наразі ця сфера активно розвивається у всьому світі, хоча темпи та фокус можуть відрізнятися залежно від регіону.



Рис 6. WEF Stakeholder Capitalism Metrics

Освітні програми та вимоги до спеціалістів

Дослідниця **Влада Шкарупета** з української компанії з досліджень та консалтингу **DataDriven** підготувала такі дані трансформації освіти у сфері сталого розвитку:

Розширення кола посад вимагає відповідних знань та навичок. Освіта в сфері сталого розвитку за останні 10–15 років теж зазнала буму: практично у всьому світі з'явилися спеціалізовані програми. Багато провідних університетів започаткували магістерські курси з Sustainability Management, Sustainable Finance, Environmental Policy тощо. Бізнес-школи пропонують MBA з фокусом на сталий розвиток або включають відповідні дисципліни до основної програми. За оцінками, для більшості посад початкового рівня в ESG достатньо ступеня бакалавра/магістра у суміжній галузі (економіка, екологія, соціальні науки) та додаткових сертифікатів. Корисними є спеціалізовані сертифікації: наприклад, GRI Certified Sustainability Professional (сертифікат зі звітності GRI), SASB Fundamentals, курси від CFA Institute з ESG-інвестування.

Починаючи з 1990-х рр., перші освітні програми, пов'язані з сталим розвитком, з'явилися в європейських університетах. Впровадження **ISO 14001 Environmental Management Systems** (Системи екологічного менеджменту, оновлено двічі у 2004 та 2015 рр.) у 1996 р. підкреслило вагомість імплементації змін з екологічного соціального управління. Згідно з міжнародною стандартною класифікацією освіти ЮНЕСКО (ISCED-F 2013, впроваджено в 2016 році у ЄС) спеціальності, пов'язані з сталим розвитком або сталістю (sustainability science), окремо не класифіковані. Таким чином, вони можуть викладатися за подібними напрямками: 0521 Науки про навколишнє середовище, 0712 Технології захисту навколишнього середовища, 0412 Фінанси, банківська справа та страхування, 0413 Управління та адміністрування, 0488/0499 Міждисциплінарні програми та кваліфікації, що передбачають вивчення бізнесу, адміністрації та права або не були класифіковані, 0312 Політичні науки та громадянська освіта.

UI GreenMetric World University Rankings, QS Sustainability University Rankings, Times Higher Education (THE) Impact Rankings відслідковують внески університетів у розвиток освіти та дослідження зазначених понять. Станом на 2025 р. QS TopUniversities зазначає, що дисципліна Sustainable Development/Sustainability викладається у 150 європейських університетах, 787 дотичні освітньо-професійних програм доступні, 1395 програм належать до Наук про навколишнє середовище. Виокремимо провідні ЗВО - Оксфордський університет та Кембриджський університет (Велика Британія), Університет Лунда та Гетеборзький університет (Швеція), Роттердамський університет Еразма Роттердамського та Маастрихтський університет (Нідерланди). Наприклад, освітня програма з екологічних досліджень та науки про сталий розвиток LUMES (Master's programme in environment studies and sustainability science) започаткована у 1997 р., її навчальні модулі складаються з інноваційного поєднання природних та соціальних наук (наука про систему Землі, соціологія та сталість, наука про сталий розвиток, управління сталим розвитком т.д.).

Сучасні освітні програми у зазначеній галузі мають відповідати **Цілям сталого розвитку ООН, 10 принципам Глобального договору ООН (UN Global Compact), Основі стратегічного сталого розвитку (Framework for Strategic Sustainable Development), Паризькій угоді, Європейські зеленій угоді**. Безперечно освітні стандарти формуються під впливом міжнародних ініціатив та тісній співпраці між освітніми інститутами, наприклад, діє програма “Вища освіта та наукові дослідження для сталого розвитку” (Higher Education and Research for Sustainable Development), Міжнародної асоціації університетів з 2003 р, Ініціатива сталого розвитку вищої освіти (The Higher Education Sustainability Initiative, HESI) з 2012 р.

Наразі освітні програми для підготовки менеджерів/ок з сталого розвитку мультидисциплінарні. Подібні магістерські програми з вищої освіти включають не тільки питання навколишнього середовища та сталого розвитку, але й права, економіки та фінансів, соціальних наук і т.д. Через це, чітко прослідковується імплементація моделі КСВ А. Керрола та її рівнів - філантропічний, етичний, юридичний та економічні обов'язки.

До прикладу магістерська програма (**MSc in Sustainability, Enterprise and the Environment**) **Оксфордського університету** покриває 10 основних модулів:

- 1) Зміна клімату та нульовий рівень викидів;
- 2) Стале підприємництво;
- 3) Нове екологічно-економічне мислення;
- 4) Простори, інфраструктура та технології для нульового викиду та сталого розвитку;
- 5) Методи і дані;
- 6) Стале фінансування;
- 7) Соціально-технічні інтервенції та стале право;
- 8) Системні зміни, підприємництво та інновації;
- 9) Природний капітал, ринки і суспільство;
- 10) Вода, нерівність та соціальне підприємництво.

Випускники/ці ж програми **LUMES** (Університет Лунда, Швеція) працевлаштовані у дуже різноманітних сферах: громадських організаціях (41%), академії (21%), приватному секторі (13%), некомерційних організаціях (6%), білатеральних організаціях (6%), неурядових організаціях (6%) або самозайнятими особами (7%).

Щоб підвищити рівень експертності знань та ґрунтовних напрацювань, провідні ЗВО створюють окремі фахові інституції, наукові підрозділи - **LUCSUS** (Centre for sustainable studies at Lund University, 2005 р.), **Школа підприємництва та навколишнього середовища** (Smith School of Enterprise and the Environment, 2008 р.) та **Оксфордська група сталого фінансування** (Oxford Sustainable Finance Group, 2012 р.), Кембриджський інститут лідерства в галузі сталого розвитку (Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2015 р.), **Європейська школа сталого розвитку науки та досліджень** (European School of Sustainability Science and Research at Hamburg University of Applied Science, 2019 р.). Тому типовий монодисциплінарний підхід неможливий у підготовці експертів/ок, бо саме холізм дозволяє перейти від теорії до практики, проаналізувати нагальні питання. Іншими словами, освітньо-професійні програми завжди були орієнтовані на дію, практичні. Проте приділяються значна увага кейс-стаді та потребі долучитися до реальних проєктів на сучасному етапі розвитку.

Також, сформувалася достатня база стейкхолдерів, які готові долучитися як до обговорень так й до співробітництва. Наприклад, ці університети мають широку мережу партнерів не тільки серед громадських організацій, але й підприємства та урядових інституцій. Бо окремі громадські організації впровадили власні моніторингові системи та мережу оцінок, щоб слідкувати за виконанням Цілей сталого розвитку і вони готові долучатися до підготовки спеціалістів/ок, які будуть слідкувати за виконанням цих стандартів у корпоративному, громадському та державному секторах (наприклад ISO, EMAS, EMS).

Через це, збільшення кількості цільових освітніх програм ESG зумовлене потребами громадянського суспільства та приватного сектору. Дотримання нормативних актів ESG, таких як Loi Grenelle I & II та Loi Sapin (Франції), EU Taxonomy, SFDR, CSDDD, CSRD, CBAM регламенти, Закон про відповідальний та сталий міжнародний бізнес (Нідерланди) вимагає корпоративних дій. Наприклад, GreenComp: Європейські засади компетентності у сфері сталого розвитку розглядає подібні вимоги до фахівців/чинь - навички критичного мислення, системного мислення, вирішення проблем, дослідницького мислення, роботи в команді, планування та розробки стратегій, індивідуальна ініціативність.

Наука про сталий розвиток продовжує виокремлюватися як самостійна дисципліна та галузь знання, формуючи нові кар'єрні можливості. Вперше Лінда Фішер була призначена директоркою зі сталого розвитку (Chief Sustainable Officer, CSO) DuPont у 2004 році. Головний обов'язок CSO - реалізація стратегій ESG в бізнес процеси у довгостроковій перспективі. Дослідження Deloitte Insights "The Strategic Role of the Chief Sustainability Officer" (2021 р.) продемонструвало підвищений інтерес до вказаної професії, зазначаючи, що більше ніж 80 C-level фахівців/чинь зі сталого розвитку працюють у 70 організаціях по всьому світу. Також, виконавчі директори/ки (CEO), директори/ки з управління ризиків (CRO), керівники/ці відділів стратегії, сталого розвитку входять до переліку директорів, що на щоденній основі працюють з ESG.

Цікаво, що на старших позиціях формальна освіта може бути різною. Згідно з дослідженням **"State of the Sustainability Profession"** 2024 року, лише 32% менеджерів/ок зі сталого розвитку мають MBA (не обов'язково в галузі сталості), серед директорів/ок частка MBA – 38%, а серед віце-президентів/ок – 44%. Тобто управлінці в цій сфері приходять як з бізнес-освітою, так і з профільною екологічною чи соціальною освітою. Успішні ESG-лідери/ки часто поєднують знання з різних сфер: вони повинні розумітися і на фінансах, і на екології, і на комунікаціях. Тому нерідко компанії наймають таких фахівців/чинь "з інших секторів" – наприклад, інженер-еколог/иня може стати менеджером/кою з охорони довкілля у корпорації, журналіст/ка чи соціолог/иня – спеціалістом/кою із сталих комунікацій тощо. Дослідження показують, що за останнє десятиліття зріс відсоток переходів до sustainability-функцій зовні: якщо у 2012 р. 45% нових співробітників/ць набиралися в межах компанії, то нині дві третини наймаються зовні. Це свідчить про дефіцит таких компетенцій всередині та потребу залучати нові таланти.

Підбиваючи підсумки, з переходом від KCB до ESG програми стають більш мультидисциплінарними, заохочуючи професіоналів інтегрувати сталий розвиток у бізнес-моделі. Університети та науково-дослідні установи концентруються на створенні нових методологій, інструментів та рамок для вдосконалення сталих практик у сфері KCB та ESG. Менеджери зі сталого розвитку відповідають за розробку та впровадження стратегій сталого розвитку, відстеження екологічних показників та все більш тісну інтеграцію між бізнес-стратегією і сталим розвитком.

Нові посади та ролі в сфері сталого розвитку

Річке зростання уваги до сталого розвитку в останні два десятиліття призвело до появи цілої низки нових професій. На корпоративному рівні багато компаній ввели посаду Chief Sustainability Officer (CSO) – директора/ки зі сталого розвитку, що входить до топ-менеджменту і відповідає за реалізацію ESG/Sustainability-стратегії. Якщо у 2000-х такі директори/ки були рідкістю, то станом на 2020-ті їх призначають навіть у традиційних галузях. Наприклад, у компанії UPS одним із кроків до інтеграції ESG було впровадження у 2020 році ролі CSO в команді топ-менеджменту. Окрім CSO, поширеними стали позиції менеджерів/ок і керівників/ць із сталого розвитку або ESG – вони координують виконання екологічних і соціальних програм, збір даних, підготовку звітів. Виникли спеціалізовані ролі, такі як (лише невеликий перелік):

- **ESG-аналітик/иня / ESG-координатор/ка** – займається збором і аналізом ESG-даних, оцінкою показників компанії за критеріями сталості, підготовкою нефінансової звітності. Зокрема, для виконання нових регуляцій (як-от CSRD) деякі компанії створюють посаду ESG Controller – фахівця, що забезпечує достовірність та аудит ESG-даних.
- **Фахівець/чиня з кліматичних ризиків / менеджер/ка з декарбонізації** – відповідає за розробку та впровадження планів скорочення викидів парникових газів, аналіз сценаріїв зміни клімату для бізнесу. Попит на таких спеціалістів зріс після Паризької угоди 2015 р. та через вимоги TCFD.
- **Менеджер/ка з екології та охорони довкілля** – еволюція традиційної посади еколога на підприємстві. Нині такі менеджери не лише слідкують за дотриманням екологічних норм, а й ініціюють програми з енергоефективності, управління відходами, впровадження “зелених” технологій.
- **Спеціаліст/ка з соціального впливу / розвитку громад** – координує програми компанії у сфері освіти, охорони здоров'я, розвитку місцевих громад, забезпечує діалог із зацікавленими сторонами (stakeholder engagement). Ця роль виросла з CSR-функції і актуальна для компаній, що реалізують великі соціальні проекти або операції в місцевих спільнотах.
- **Фахівець/чиня з етики та комплаєнсу ESG** – контролює дотримання етичних стандартів, прав людини, антикорупційних принципів у діяльності компанії та у її ланцюгу постачання. Особливо затребувані такі профілі стали після ухвалення законів про належну перевірку постачальників (наприклад, Modern Slavery Act у Британії, регламенти ЄС щодо прав людини в ланцюгах постачання).
- **Аналітик/иня сталого фінансування / менеджер/ка з імпаکت-інвестицій** – працює у фінансовому секторі, оцінюючи інвестиційні проекти з точки зору ESG-показників, структуруючи зелені облігації, керуючи портфелями impact investing. Зростання “відповідального інвестування” створило цілу підгалузь: наприклад, глобальний ринок стійких інвестицій сягнув \$30 трлн активів, тому банки і фонди наймають експертів з оцінки ESG-ризиків.
- **Консультант/ка з ESG і сталого розвитку** – фахівець/чиня консалтингової компанії або незалежний/а експерт/ка, який допомагає бізнесу вибудувати ESG-стратегію, підготувати звітність, пройти оцінку рейтингів або сертифікацію (наприклад, B-Corp). Попит на консалтинг зріс через складність нових стандартів: багато середніх компаній не мають внутрішніх експертів і звертаються до зовнішніх консультантів.

Цей перелік не вичерпний – **з'являються нові ніші**: менеджер/ка з circular economy (замкнених циклів виробництва), фахівець/чиня з life cycle assessment (оцінки життєвого циклу продукції), експерт/ка з відновлення біорізноманіття, спеціаліст/ка з інклюзивності та рівності (DEI – diversity, equity & inclusion) тощо. В цілому, дослідження показують вибухове зростання вакансій у сфері sustainability/ESG. За даними платформи Indeed, кількість вакансій, пов'язаних зі сталістю, **у 2019–2024 рр. зростає на 116%**. Така динаміка випереджає середньоринкову і відображає тенденцію: роботодавці активно шукають людей, здатних вести “зелену” та соціальну трансформацію бізнесу.

Роль державної політики та регулювання у формуванні ринку праці

Державна політика безпосередньо впливає на попит на ESG-фахівців/чинь. Обов'язкові вимоги до звітності та перевірок створюють потребу в штатних позиціях, відповідальних за їх виконання. Наприклад, ухвалення в ЄС регламенту про стратегію належної перевірки (**due diligence**) у сфері прав людини змусить великі компанії наймати менеджерів/ок з соціальної відповідальності, юристів/ок з прав людини, щоб проводити аудит постачальників на предмет трудових прав. Кліматична політика (цілі щодо скорочення викидів CO₂, системи торгівлі викидами) призводить до створення посад з управління вуглецевим слідом та енергоменеджменту. Регулятори фінансового ринку, вимагаючи інтеграції ESG у ризик-менеджмент банків і фондів, стимулюють появу аналітиків з кліматичних ризиків у фінансових установах.

Крім регулювання, **держави впливають через інвестиції і плани відновлення**. Наприклад, Європейський зелений курс (Green Deal) включає ціль створити до 1 млн "зелених" робочих місць у Європі. Вже зараз у ЄС в секторах циркулярної економіки зайнято понад 4 млн людей, а повна реалізація циркулярних заходів може створити додатково ~700 тис. робочих місць до 2030 року. Ці робочі місця з'являться у сфері переробки відходів, ремонту і повторного використання, екодизайну, що потребує навичок, яких раніше не було на ринку (дизайнери/ки циркулярних продуктів, фахівці/чині з переробних технологій і т.д.). Уряди також запускають програми перекваліфікації: до прикладу, у багатьох країнах ЄС діють програми навчання працівників/ць з вугільної галузі для роботи у відновлюваній енергетиці (в рамках концепції справедливої трансформації).

В даному контексті важливо розкрити поточну ситуацію в Україні щодо державного регулювання сфери сталого розвитку та ESG. Хоча впровадження принципів ESG в українських банках відбувається поступово, інтерес до цієї теми постійно зростає - особливо з моменту підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році, яка зобов'язує Україну гармонізувати своє законодавство з нормами Європейського Союзу, включно з вимогами щодо сталого розвитку та зеленої фінансової політики. Ця угода, разом із прагненням до європейської інтеграції, стала ключовим чинником підвищення обізнаності банківського сектору щодо питань ESG. Водночас, широкому впровадженню цих підходів досі заважають низка викликів: обмежені ресурси, прогалини в регуляторному середовищі та низький попит з боку клієнтів на стійкі фінансові продукти.

Основними чинниками мотивації для проведення цього дослідження стали як міжнародні, так і внутрішні фактори. Серед них - зобов'язання України щодо досягнення **17 Цілей сталого розвитку (SDGs)** та прагнення до членства в Європейському Союзі, які були підтверджені під час масових мирних протестів у листопаді 2013 року. Протести відбулися у відповідь на ухвалення Кабінетом Міністрів України розпорядження № 905-р, яке стосувалося підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами. Цей історичний контекст підкреслює важливість гармонізації українського банківського сектору з міжнародними стандартами сталого розвитку та необхідність прискорення переходу до низьковуглецевої економіки.



Дослідження також спирається на Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» (№ 2411 від 1 липня 2010 року), в якому зазначено, що одним із ключових принципів зовнішньої політики є інтеграція України до політичного, економічного та правового простору Європейського Союзу з метою набуття членства в ЄС. Також враховано вплив **Директиви Європейського Союзу щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD)**, яка зобов'язує компанії надавати нефінансову звітність, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти, - і тим самим суттєво впливає на імплементацію ESG-підходів у фінансовому секторі. На національному рівні уряд України також ініціював низку заходів на підтримку сталих стандартів. Серед них - **Постанова Кабінету Міністрів № 28 від 24 січня 2020 року** «Про державну фінансову підтримку», яка передбачає можливість надання державних кредитів за умови їх відповідності Екологічним і Соціальним Стандартам Світового банку, затвердженим уповноваженим банком. Крім того, **політика Національного банку України у сфері сталого фінансування до 2025 року** та інші суміжні програми стимулюють фінансовий сектор до активного впровадження принципів ESG.

Більш того, у квітні 2025 року, Національним банком України була видана “Біла Книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі”. Глобальні кліматичні та соціальні процеси впливають на всі сфери діяльності населення, бізнесу, фінансових установ, регуляторів та держави в цілому. Урахування перебігу цих процесів, усвідомлення можливостей, які вони дають, ризиків, що несуть, а також впливу бізнесу, зокрема фінансових установ, на населення та довкілля є необхідним для забезпечення сталого розвитку. У цьому документі Національний банк України (НБУ) окреслює бачення майбутнього стану фінансового сектору, що сприятиме сталому розвитку і зменшуватиме вплив екологічних, соціальних та управлінських (Environmental, Social, and Governance – ESG) ризиків на роботу фінансового сектору та економіки в цілому для підтримання фінансової стабільності.

До визначених законом функцій НБУ належить сприяння фінансовій стабільності. З урахуванням цієї цілі НБУ встановлює вимоги до банків та НБФУ, здійснює їхнє регулювання та нагляд за ними. Крім того, НБУ є провідним учасником інтеграції України до ЄС у фінансовій сфері. З урахуванням ролі ESG ризиків для діяльності фінансових установ НБУ за прикладом інших європейських регуляторів встановлюватиме вимоги з управління ESG ризиками у фінансових установах та здійснюватиме нагляд за ними з урахуванням аспекту ESG. НБУ продовжуватиме аналіз впливу відповідних ризиків на діяльність фінсектору. Політика ESG для фінансового сектору тісно переплітається з низкою інших стратегічних документів та планів НБУ, зокрема з Національною стратегією розвитку фінансової грамотності до 2030 року, рекомендаціями НБУ з правил інклюзивного надання фінансових послуг в установах України та рекомендаціями фінансовим роботодавцям для розвитку фінансової інклюзії та реінтеграції ветеранів війни в Україні. З огляду на те, що ці плани є врегульованими іншими документами, в Білій книзі сфокусовано увагу на управлінні ESG ризиками.

Отже, з огляду на глобальну перспективу та поточний стан в Україні, на ринку праці чітко прослідковується тенденція, коли законодавчі вимоги випереджають наявність кадрів із потрібними компетенціями. Це породжує дефіцит спеціалістів/ок і, відповідно, підвищує їхню вартість. Державна політика, яка посилює стандарти, побічно створює конкуренцію за таланти. Компанії змушені пропонувати більш привабливі умови, щоб залучити компетентних ESG-менеджерів/ок, здатних забезпечити відповідність регуляції і захист репутації.



Рис 7. Біла Книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі

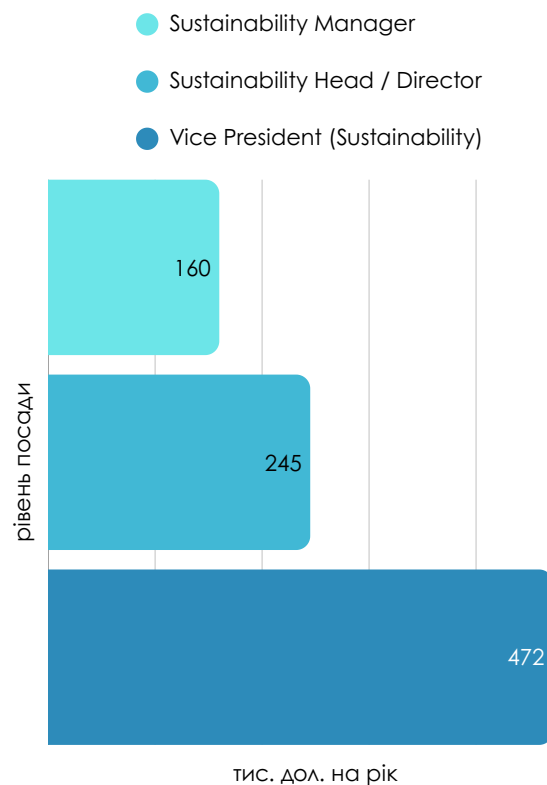
Аналіз зарплат і кар'єрних можливостей

З огляду на високий попит та обмежену пропозицію досвідчених кадрів, оплата праці у сфері сталого розвитку стала досить конкурентною. За даними дослідження State of the Sustainability Profession 2024 (США), середній сукупний компенсаційний пакет менеджера/ки з sustainability становить ~\$160 тис. на рік, директора/ки – ~\$245 тис., а віце-президента/ки – близько \$472 тис.

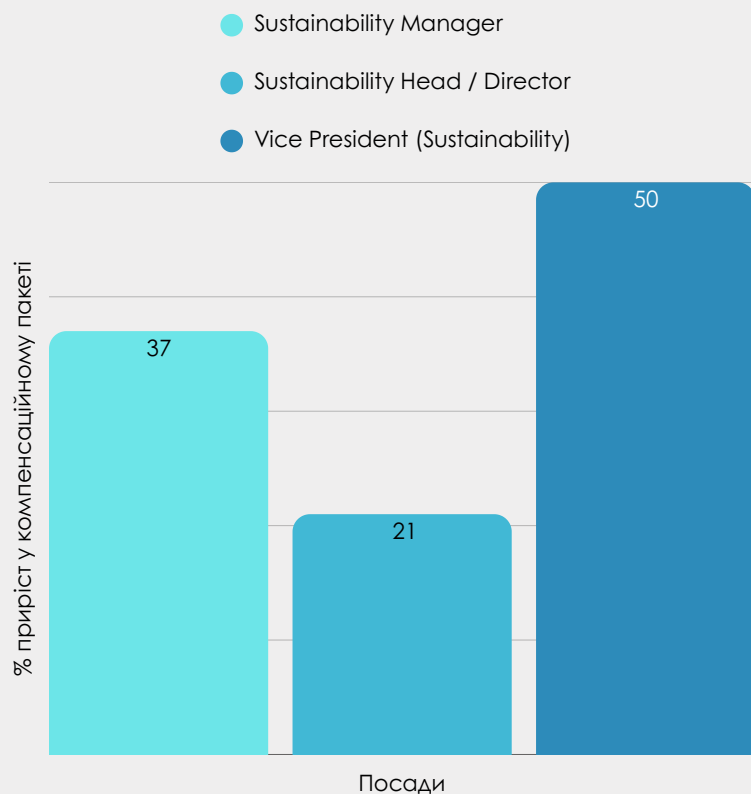
За останні кілька років це значні прирости (на 37% для рівня менеджера/ки, +21% для директорів/ок, +50% для віце-президентів/ок) – такий стрибок зарплат пов'язують із підвищенням ролі та відповідальності цих посад. Звичайно, такі цифри характерні для великих міжнародних компаній у розвинених країнах.

У Європі компенсації ESG-професіоналів/ок теж конкурентні: за даними рекрутингових агентств, менеджер/ка зі сталого розвитку у Західній Європі може заробляти €60–90 тис. на рік, директор/ка – €100–150 тис. і більше, залежно від країни та компанії.

Кар'єрні можливості в цій галузі стрімко зростають. Ще десятиліття тому "сталий розвиток" не розглядався як окрема кар'єрна траєкторія – часто це були ентузіасти з інших відділів. Тепер же існують чіткі ієрархії та посадові сітки: від координатора/ки чи аналітика/кині – до менеджера/ки напрямку – до керівника/ці відділу – до директора/ки/CSO на рівні правління.



Діаграма 2. Компенсаційні пакети на різних посадах



Діаграма 3. Приріст компенсаційних пакетів на різних посадах



Багато молодих фахівців бачать в ESG можливість швидкого кар'єрного росту, оскільки сфера нова і бракує досвідчених кадрів, тож талановиті працівники можуть швидко просуватися. Відзначається також, що сфера сталого розвитку приваблює значну частку жінок: глобально близько 64% працівників у sustainability-функціях – це жінки, а на керівних посадах частка жінок зростає. Це пов'язують з тим, що історично CSR-ролі часто займали жінки, а тепер вони переходять у вищі ESG-позиції в міру підвищення значимості цього напрямку.

64%
працівників у
sustainability-
професіях – це
жінки



Ринок праці сталого розвитку зараз “ринок кандидата”: попит перевищує пропозицію. За даними LinkedIn, станом на 2023 р. лише 13% працівників/ць володіють “зеленими” навичками, необхідними для переходу до низьковуглецевої економіки, тоді як кількість “зелених” вакансій зростає вдвічі швидше за кількість фахівців/чинь. Це означає, що кваліфіковані спеціалісти/ки можуть обирати з багатьох пропозицій, а компаніям доводиться змагатися, пропонуючи вищі зарплати, додаткові бонуси (опціони, гнучкий графік, можливість працювати віддалено) та перспективи розвитку.

Так, близько 29% кандидатів/ок з “зеленими” навичками отримують роботу швидше за середньостатистичних пошукачів. Проте є і зворотна сторона: багато бажаючих увійти в цю сферу стикаються з бар'єрами входу. Опитування у Британії показало, що 42% потенційних кандидатів/ок відчують перешкоди для переходу в sustainability-сектор, зокрема вважають, що роботодавці недооцінюють попередні навички кандидатів/ок та віддають перевагу профільному досвіду. Інший бар'єр – географічний: такі вакансії часто зосереджені у столицях чи фінансових центрах, і 42% респондентів/ок вважають, що їхнє місце проживання обмежує шанс отримати роботу в сфері сталого розвитку.

Тому ринок праці сталого розвитку одночасно є дуже перспективним для фахівців/чинь, але вимагає від кандидатів/ок проактивного набуття нових навичок і мобільності.

Бар'єри для розвитку ринку праці у сфері сталого розвитку

Попри стрімкий ріст, галузь стикається з певними викликами, що можуть стримувати її розвиток. Ключові бар'єри включають:

- **Брак навичок та кадровий голод.** Як зазначено, попит на спеціалістів/ок випереджає пропозицію. Не вистачає фахівців/чинь з міждисциплінарними знаннями – наприклад, інженерів/ок, які розуміються на фінансах вуглецевих ринків, чи фінансистів/ок, обізнаних у кліматичній науці. Цей розрив у вміннях (skills gap) може загальмувати прогрес, якщо не буде подоланий через освіту та перекваліфікацію. Бізнес і уряди усвідомлюють це – звідси ініціативи на кшталт Reskilling Revolution (WEF) або державні програми навчання зеленим навичкам. Але у короткостроковій перспективі дефіцит кадрів підвищує навантаження на наявних ESG-фахівців/чинь і ризик “вигорання”.
- **Невизначеність та фрагментація стандартів.** Хоча нормативна база активно розвивається, ще існує багато різних стандартів звітності та оцінки – GRI, SASB, EU Taxonomy, місцеві регуляції. Для компаній і спеціалістів/ок це виклик – потрібно розумітися на численних вимогах, що постійно оновлюються. Лише зараз починається уніфікація (створення стандартизованих норм через ISSB). Поки стандарти не уніфіковані глобально, компанії витрачають більше ресурсів на комплаєнс, а спеціалісти/ки мусять освоювати кілька систем, що ускладнює роботу.
- **Ризик “грінвошингу” та “грінхашингу”.** Через зростаючу увагу регуляторів і громадськості, компанії побоюються звинувачень у greenwashing – коли заяви про стійкість не підтверджені реальними діями. Це може стримувати відкриту комунікацію та амбітні цілі. Натомість спостерігається явище greenhushing – зумисне заниження або замовчування компаніями своїх ESG-цілей, аби уникнути критики чи юридичних ризиків. За даними Reuters, у 2023 р. кількість публічних заяв про кліматичні зобов'язання серед фінансових компаній США впала на 20%, що пов'язують з політичним антагонізмом до ESG та побоюваннями судових позовів. Така обережність компаній може уповільнити прогрес: якщо фірми “ховають” свої сталеві ініціативи, то менше ділиться кращими практиками, знижується прозорість ринку. Для ESG-професіоналів/ок це теж виклик – вони можуть отримувати сигнал від керівництва не афішувати досягнення, що демотивує і знижує привабливість ролі.
- **Політизування та регрес у окремих регіонах.** Як згадано, в деяких країнах сталий розвиток та ESG стають об'єктом політичних дебатів. Наприклад, у США окремі штати приймають закони, що обмежують врахування ESG-факторів у інвестиціях державних фондів. Такі тенденції можуть тимчасово стримувати розвиток ринку відповідних послуг у тих юрисдикціях. Проте загальносвітовий тренд поки що переважає над локальним спротивом – бізнес продовжує глобально орієнтуватися на кращі практики.
- **Економічні спади та пріоритети бізнесу.** В умовах економічної нестабільності компанії можуть урізати бюджети на “некритичні” напрями. І хоча пандемія 2020 р. показала, що бюджети на сталий розвиток загалом збереглися, є сигнали про уповільнення. Дослідження Trellis відзначає феномен “стомлення” компаній: якщо у 2020 р. 74% повідомляли про збільшення бюджету на сталий розвиток, то у 2022 р. таких було лише 57%, а 9% навіть скоротили бюджети. Це може свідчити, що після початкового стрибка інвестицій компанії стали обережніше витрачати на стійкість, фокусуючись більше на дотриманні мінімальних вимог, ніж на інновації. Для ринку праці це означає потенційно повільніше створення нових посад або ризик оптимізації деяких ролей в періоди кризи. Фахівцям/чиням зі сталого розвитку доводиться доводити свою цінність у термінах впливу на прибутковість, щоб обґрунтувати бюджети.

Очікувані зміни і розвиток професій

Попри згадані бар'єри, середньострокові прогнози для сфери сталого розвитку залишаються оптимістичними. Кілька тенденцій визначатимуть професії у найближче десятиліття:

- **Подальша інституціоналізація сталого розвитку та ESG.** У найближчі 5 років багато країн введуть обов'язкові стандарти ESG-звітності (в першу чергу кліматичної). До 2030 року можна очікувати, що нефінансована звітність стане настільки ж стандартною, як фінансова. Це закріпить роль ESG-аналітиків/кинь, аудиторів/ок, інженерів/ок з даних. Ринок ESG-програмного забезпечення теж зросте – прогнозують більш ніж \$4,3 млрд обсяг ринку ПЗ для ESG-звітності до 2027 р.. Відповідно, буде попит на IT-фахівців/чинь, що спеціалізуються на ESG (розробників систем обліку викидів, спеціалістів з великих даних для аналізу стійкості).
- **Інтеграція сталих навичок у традиційні професії.** Все більше звичайних посад вимагатиме знання основ сталого розвитку. Наприклад, фахівці/чині з закупівель повинні будуть оцінювати постачальників за ESG-критеріями, інженери/ки – враховувати екодизайн, менеджери/ки продуктів – планувати життєвий цикл товару з утилізацією. Концепція “зелених навичок” стане повсюдною. За даними WEF, вже до 2030 р. екологічна грамотність увійде в топ-10 найбільш затребуваних навичок. Отже, не тільки з'являтимуться нові вузькі ролі, а й змінюватимуться вимоги до існуючих професій.
- **Зміна характеру функцій: від звітності – до стратегічної трансформації.** Сьогодні великий акцент позицій зі сталого розвитку та ESG – це збір даних і забезпечення відповідності вимогам. Але очікується, що після налагодження систем звітності (до середини десятиліття) фокус зміститься на інновації та цінність. Кращі компанії будуть прагнути не просто звітувати, а реально зменшувати негативний вплив і створювати нові стійкі продукти. Отже, професіонали/ки сталого розвитку більше займатимуться управлінням змінами, впровадженням нових технологій (відновлюваної енергії, циркулярних моделей тощо), розвитком партнерств (наприклад, з NGO, містами). Фактично, роль CSO може еволюціонувати в щось на кшталт Chief Transformation Officer з фокусом на сталість.
- **Розширення позаштатних і консалтингових можливостей.** Зростання попиту вже породило цілий шар freelance-експертів/ок зі сталого розвитку та відповідні консалтингові компанії. Малі та середні компанії часто беруть фахівців/чинь “зовні” для проєктної роботи. Цей сегмент буде рости: між 2019 та 2023 рр. обсяг фріланс-проєктів у категорії “green” на платформі Upwork зріс на 500%. Отже, незалежні консультанти/ки чи консалтинги матимуть багато роботи. Це відкриває гнучкі кар'єрні траєкторії для професіоналів/ок: працювати проєктно для різних організацій, а не тільки на одну компанію.
- **Диджиталізація та автоматизація частини функцій.** Рутинні аспекти (збір даних з датчиків, моніторинг показників) дедалі більше автоматизуються через IoT та софт. Проте це не скасує потребу в людях – радше змінить їхню роботу. Фахівці/чині зі сталого розвитку зможуть менше часу витратити на ручний збір інформації і більше – на аналіз та впровадження рішень. Також зросте використання штучного інтелекту для прогнозування ризиків, оптимізації сталих рішень. Це означає, що майбутні професіонали/ки повинні будуть поєднувати ESG-компетенції з цифровою грамотністю.
- **Глобалізація професійних спільнот.** Оскільки проблеми сталого розвитку глобальні, формується міжнародна спільнота практиків. Уже зараз професіонали/ки об'єднуються у мережі (наприклад, мережа випускників/ць програм з sustainability, професійні об'єднання ESG-менеджерів/ок). Обмін кращими практиками і стандартизовані підходи полегшать транснаціональну мобільність кадрів. Через 5-10 років можна очікувати, що сертифікати і досвід у сфері сталого розвитку та ESG будуть визнаватися по всьому світу, і фахівці/чині легко зможуть працювати в різних країнах – що вже починає відбуватися.

Нові концепції та їх вплив на професії

Кілька сучасних концептів сталого розвитку стають мейнстрімом і створюють ніші для спеціалізації:

- **Impact Investing (інвестиції для впливу).** Це підхід, коли інвестор/ка прагне не тільки фінансової віддачі, але й вимірюваного позитивного соціального чи екологічного ефекту. Сектор імпакт-інвестицій стрімко росте – обсяг глобального ринку перевищив \$1,57 трлн у 2024 році. Це веде до появи відповідних професій: аналітики/ні імпакт-фондів, менеджери/ки з оцінки соціального впливу, фахівці/чині з ESG-інтеграції в портфель. Від традиційних фінансистів/ок їх відрізняє вміння виміряти “нефінансову” віддачу проєкту (наприклад, скорочення викидів чи кількість охоплених бенефіціарів). Такі спеціалісти/ки все більше затребувані у венчурних фондах, банках розвитку. З розвитком impact investing компанії також починають залучати експертів/ок, що допомагають їм стати привабливими для таких інвесторів/ок (тобто покращити свій impact profile).
- **Net Zero (вуглецева нейтральність).** Концепція Net Zero – досягнення нульового чистого балансу викидів парникових газів – стала центральною в кліматичних стратегіях. Понад 130 країн і сотні великих компаній узяли зобов'язання досягти Net Zero до середини століття. Реалізація цих амбіцій вимагає великого обсягу роботи і кадрів: потрібно переосмислити енергопостачання, виробничі процеси, логістику. Виникають нові ролі, як-от менеджер/ка з вуглецевого менеджменту – фахівець/чиня, що рахує вуглецевий слід організації, керує проєктами зі зменшення викидів, купує кредити на вуглецевих ринках для компенсації. В енергетиці говорять про формування “Net Zero workforce” – працівників/ць, здатних будувати і експлуатувати енергосистему з відновлюваних джерел. Наприклад, в електроенергетиці потрібні тисячі інженерів/ок з відновлюваної енергетики, фахівці/чині зі зберігання енергії, смарт-гріди. У важкій промисловості – експерти/ки з технологій уловлювання і зберігання CO₂. Отже, Net Zero стимулює як виникнення абсолютно нових професій (інженер/ка з водневих технологій, спеціаліст/ка з кліматичного моделювання), так і “озеленення” існуючих (енергетики, транспортники тепер мають мислити категоріями декарбонізації). До 2030 р. перехід до Net Zero лише в енергетиці може створити мільйони робочих місць глобально, але також вивільнить частину старих (наприклад, у викопному паливі) – виникає завдання перекваліфікації, яким займаються і держави, і корпорації.
- **Circular Economy (циркулярна економіка).** Перехід від лінійної моделі “виробив-використав-викинув” до циркулярної моделі (де відходи мінімізуються, а ресурси циркулюють в обігу) – ще один мегатренд. Для бізнесу це означає впровадження нових підходів: дизайну продуктів, які легко ремонтувати і переробляти, розвитку сервісних моделей замість продажу, переробки матеріалів після використання. Уже зараз у Європі в “циркулярних” сферах (переробка, ремонт, утилізація) задіяно понад 4 млн працівників/ць. Зростання циркулярної економіки вимагає фахівців, які розуміють технології переробки, логістику зворотних потоків, матеріалознавство вторинних ресурсів. З'являються такі професії: менеджер/ка з циркулярних програм – координує ініціативи з повторного використання і рециклінгу в компанії; фахівець/чиня з продовження життєвого циклу – аналізує продукцію на етапі проектування, щоб збільшити тривалість її використання; інженер/ка з переробки пластику / електроніки – розробляє технології вилучення цінних матеріалів з відходів. Крім того, потрібні бізнес-моделісти/ки, які створюватимуть нові моделі – наприклад, сервіси шерингу або оренди замість володіння, платформи торгівлі вторсировиною і т.д. Політики активно підтримують циркулярні ініціативи (як згаданий План дій ЄС з циркулярної економіки), тому прогнозоване створення сотень тисяч робочих місць у цій сфері до 2030 р. є реалістичним. Для працівників/ць це шанс увійти в новий сегмент – від високотехнологічних ролей (біохіміки/ні для біорозкладних матеріалів) до робітничих професій (майстри/ні з ремонту техніки, оператори/ки сортувальних станцій тощо).

Варто підкреслити: ринок праці сталого розвитку формується під впливом потужних глобальних імперативів, тож попри окремі перешкоди, його розвиток виглядає невідворотним. Кліматична криза, вичерпність ресурсів, соціальні вимоги справедливості – всі ці фактори гарантують, що попит на навички сталого розвитку тільки зростатиме. У найближчі 5–10 років професії в цій сфері можуть перестати сприйматися як вузькоспецифічні і стануть невід'ємною частиною будь-якого бізнесу чи організації. Це означає, що фактично кожна професія стане трохи “зеленою”, а спеціалісти/ки зі сталого розвитку отримають більш стратегічну роль – наставників/ць і лідерів/ок змін на шляху до стійкого майбутнього.

АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ ТА ВАКАНСІЙ У ЄВРОПІ

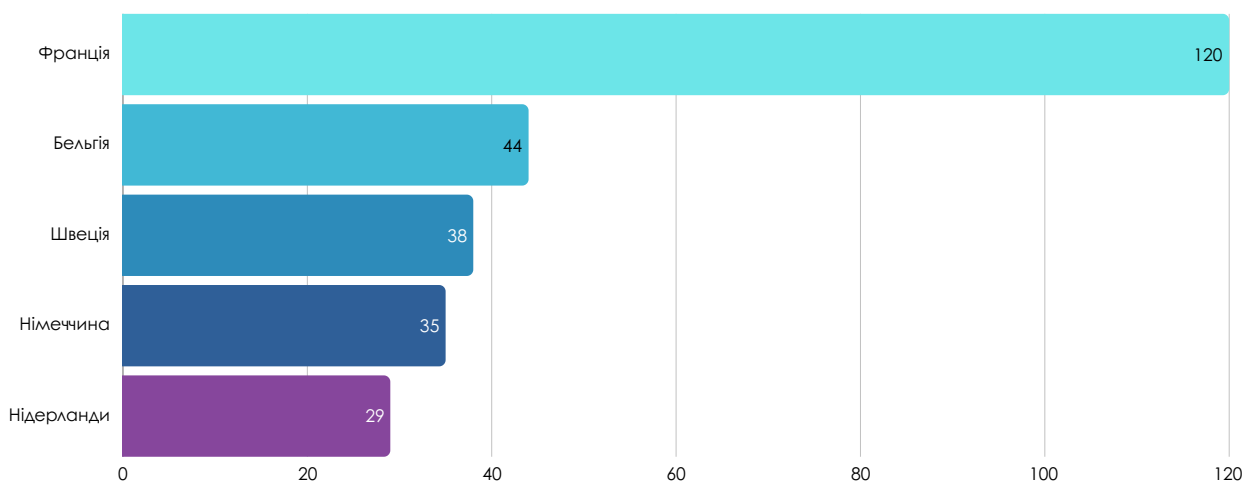
(НА ОСНОВІ ДАНИХ CSR JOBS)

Міжнародним партнером дослідження, платформою **CSR Jobs** було надано файл з переліком 1130 вакансій за період з 09.04.2020 року по 13.02.2025 року, які були розміщені на їх порталі. Аналіз цих даних включає ринок праці у сфері сталого розвитку, а саме розглянуто країни, в яких найбільше відкритих позицій, типи контрактів, основні галузі, в яких працюють фахівці/чині у сфері сталого розвитку, характерні завдання, рівень посад, а також назви вакансій, які найчастіше зустрічаються тощо.

Значення сталого розвитку та ESG у сучасному світі зростає через посилення регуляторних вимог, зростаючу увагу інвесторів до сталого розвитку та суспільний запит на екологічну та соціальну відповідальність бізнесу. У цьому контексті важливо розуміти, які саме професії формують цей сектор і які перспективи відкриваються перед спеціалістами в ESG.

Географія ринку праці

Аналіз вакансій демонструє, що найбільше відкритих позицій у сфері знаходиться в країнах Західної Європи.



Діаграма 4. Топ-5 країн, де найбільше відкритих вакансій у сфері сталого розвитку

Франція є лідером ринку - найбільше вакансій припадає саме на цю країну. Це пояснюється жорсткими європейськими регуляціями у сфері сталого розвитку (наприклад, французький закон про обов'язкове розкриття ESG-інформації для великих компаній). Бельгія також займає високу позицію через наявність великих міжнародних корпорацій та фінансових установ, які активно імплементують ESG-стратегії. Скандинавські країни, такі як Швеція та Нідерланди, завжди були лідерами в екологічних ініціативах, що пояснює високий рівень попиту на ESG-фахівців у цих країнах. Німеччина – великий промисловий центр Європи, тому вакансії в ESG пов'язані переважно з управлінням викидами CO₂, енергоефективністю та циркулярною економікою.

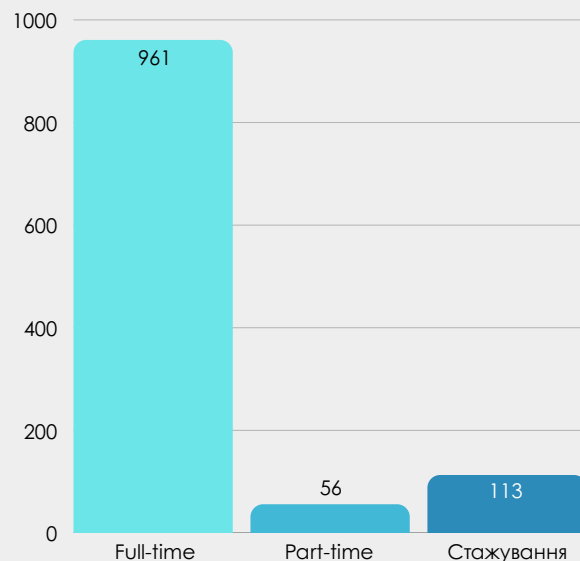
Відповідно, ринок праці у сфері сталого розвитку зосереджений переважно у Західній Європі, особливо у країнах, які є законодавцями ESG-стандартів та мають розвинені екологічні та соціальні політики.

Типи контрактів та форми зайнятості

Ринок вакансій у сфері сталого розвитку та ESG відзначається значною кількістю повноцінних робочих місць, що свідчить про те, що ESG є не просто трендом, а довгостроковим напрямом розвитку компаній.

Переважна більшість вакансій (85%) передбачає повну зайнятість, що свідчить про інтеграцію ESG у стратегічні бізнес-процеси компаній. Стажування та практики (10%) дають можливість студентам/кам і молодим спеціалістам/кам отримати перший досвід роботи у сфері ESG, що особливо важливо, враховуючи зростаючий попит на ESG-фахівців/чинь. Неповна зайнятість (5%) є менш поширеною, оскільки ESG-менеджмент вимагає комплексного підходу та значної залученості у процеси компанії.

Фахівці/чинь зі сталого розвитку – це стратегічно важливі спеціалісти/ки для компаній, тому більшість вакансій передбачають повну зайнятість.



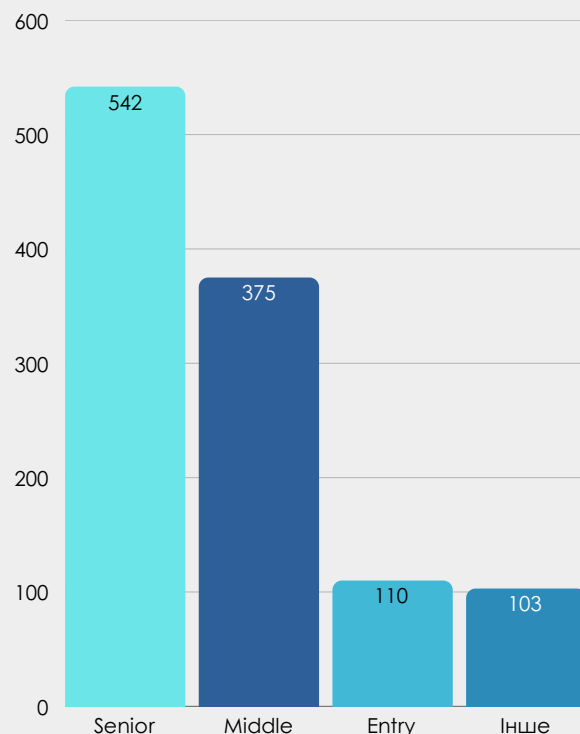
Діаграма 5. Розподіл за типами контрактів

Рівень посад

Аналіз вакансій у сфері сталого розвитку показує, що більшість відкритих позицій припадає на середній та вищий рівень управління, що знову підкреслює важливість сталого розвитку та ESG як стратегічного напрямку в компаніях.

Найбільша кількість вакансій припадає на середній рівень (Mid-level), що свідчить про те, що ESG-фахівці/чині повинні мати досвід і бути здатними приймати самостійні рішення. Старші спеціалісти/ки (Senior) також затребувані, особливо у великих корпораціях, де ESG-стратегії вже інтегровані у бізнес-модель. Початковий рівень (Entry-level) має значно менше вакансій (лише 10% від загальної кількості), що є серйозним викликом для молодих спеціалістів/ок та випускників/ць університетів, які хочуть працювати у сфері.

Це означає, що компанії прагнуть наймати досвідчених фахівців, оскільки процеси сталого розвитку вже інтегровані у стратегічне управління бізнесом. Молодим спеціалістам/кам буде складніше знайти першу роботу у сфері сталого розвитку та ESG без практичного досвіду або додаткових сертифікацій. Відсутність великої кількості початкових позицій може означати, що компанії поки не готові вкладати ресурси в підготовку фахівців/чинь “з нуля” і віддають перевагу вже кваліфікованим кадрам.



Діаграма 6. Розподіл за рівнем посад

Компанії шукають досвідчених фахівців/чинь, які можуть не тільки виконувати технічні завдання, а й впливати на стратегічні рішення.

Назви посад

Аналіз вакансій дозволяє визначити найпоширеніші назви посад у сфері сталого розвитку та ESG, що допомагає зрозуміти, які саме функції та ролі найбільш затребувані на ринку праці.

Топ-5 найбільш поширених назв посад:

1. **Sustainability Manager** (Менеджер/ка із сталого розвитку) - 638 вакансій ($\approx 60\%$)
2. **ESG/Sustainability Reporting Manager** (Менеджер/ка із нефінансової звітності) - 132 вакансії ($\approx 12\%$)
3. **QEHS/EHS Manager** (Менеджер/ка із якості, екології, здоров'я та безпеки) - 59 вакансій ($\approx 5\%$)
4. **Sustainability Communication Manager** (Менеджер/ка із комунікацій у сфері сталого розвитку) - 40 вакансій ($\approx 4\%$)
5. **Sustainable Procurement Manager** (Менеджер/ка із сталих закупівель) - 32 вакансії ($\approx 3\%$)

Найпоширеніша посада – Sustainability Manager, на яку припадає понад 60% всіх вакансій. Це підтверджує, що компанії потребують фахівців/чинь, які будуть впроваджувати та координувати стратегії зі сталого розвитку на корпоративному рівні. ESG / Sustainability Reporting Manager ($\approx 12\%$ вакансій) є другою за поширеністю посадою, що свідчить про зростаючу важливість нефінансової звітності у міжнародних компаніях та необхідність відповідності регуляторним стандартам (CSRD, GRI, SASB тощо). Посади, пов'язані з безпекою та екологічним регулюванням (QEHS/EHS Manager – 5%), також залишаються важливими, особливо в промислових компаніях. Значну роль починають відігравати комунікації в ESG (Sustainability Communication Manager – 4%), що підкреслює потребу у відкритому діалозі між бізнесом та зацікавленими сторонами. Менеджери/ки зі сталих закупівель (Sustainable Procurement Manager – 3%) є менш поширеною, але перспективною посадою, оскільки великі компанії дедалі більше приділяють увагу впровадженню ESG у свої ланцюги постачання.

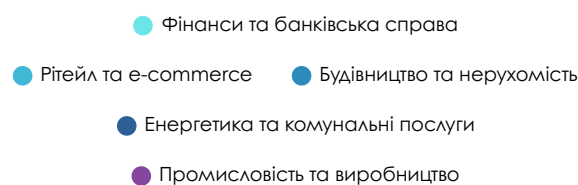
Це означає, що компанії активно шукають менеджерів/ок із сталого розвитку, які здатні працювати на стратегічному рівні, звітування та комплаєнс стають обов'язковими для компаній, що працюють із міжнародними стандартами, зростає потреба у спеціалістах/ках, які відповідають за комунікацію сталого розвитку, що вказує на важливість репутаційного управління в ESG.

Основні галузі, в яких працюють фахівці/чині зі сталого розвитку

Найбільше вакансій зосереджено у фінансовому секторі, роздрібній торгівлі, будівництві, енергетиці та промисловості.

Фінансовий сектор є ключовим драйвером ESG та сталого розвитку, оскільки банки та інвестиційні фонди впроваджують стратегії сталого фінансування. Рітейл активно імплементує екологічні та соціальні ініціативи, особливо у сфері ланцюгів постачання та відповідального споживання. Будівництво та нерухомість – одна з найбільш регульованих сфер у контексті декарбонізації та енергоефективності. Енергетика та промисловість потребують ESG-спеціалістів/ок для управління викидами CO₂ та переходу на відновлювані джерела енергії.

Найпоширеніша назва вакансій Sustainability Manager



Діаграма 7. Галузі з найбільшою кількістю вакансій

Вимоги, задачі та функції фахівців/чинь зі сталого розвитку та ESG

Загальні вимоги до кандидатів/ок у сфері сталого розвитку

Аналіз вакансій показує, що базові компетенції для фахівців/чинь зі сталого розвитку включають три ключові напрями:

- Аналітичні навички та робота з даними (особливо у сфері ESG-звітування)
- Стратегічне мислення та управління проєктами
- Комунікаційні здібності та взаємодія із зацікавленими сторонами

Ось найбільш поширені вимоги, які роботодавці висувають до фахівців/чинь зі сталого розвитку:

- Командна робота та лідерські навички
- Підприємницьке мислення та вміння працювати з витратами
- Клієнтоорієнтованість та впевненість у комунікації
- Готовність до швидкого навчання та освоєння нових компетенцій
- Високий рівень знань у сфері нефінансової звітності та ESG-аналітики
- Вміння проводити оцінку вуглецевого сліду та життєвого циклу продукції

Це означає, що компанії очікують, що фахівці/чині зі сталого розвитку будуть не просто технічними аналітиками, а стратегічними партнерами/ками, які допоможуть бізнесу адаптуватися до нових регуляторних стандартів і суспільних очікувань.

Основні завдання, які виконують ESG-фахівці/чині / фахівці/чині зі сталого розвитку

Аналіз вакансій дозволяє визначити найпоширеніші функціональні обов'язки у сфері ESG.

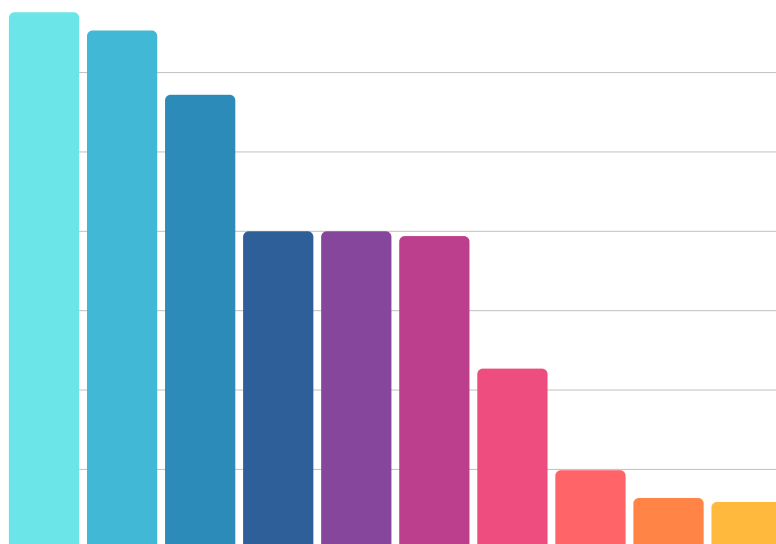
ESG-звітування є найбільш поширеним завданням, оскільки компанії змушені відповідати міжнародним стандартам звітності (CSRD, GRI, SASB).

Взаємодія із зацікавленими сторонами – друга за значущістю функція, що свідчить про необхідність активної комунікації між компаніями, інвесторами та регуляторами.

Стратегічне планування відіграє ключову роль, що підтверджує важливість ESG не просто як інструменту комплаєнсу, а як стратегічного драйвера змін у компаніях. Вуглецевий менеджмент (Corporate Carbon Footprint) займає високе місце серед завдань, що свідчить про активний перехід бізнесу до кліматично нейтральних моделей.

Компанії все більше уваги приділяють відповідальній комунікації та залученості працівників/ць у сталі ініціативи, що свідчить про формування ESG-культури всередині компаній.

- ESG / Sustainability reporting (звітування)
- Stakeholder engagement (взаємодія із зацікавленими сторонами...)
- Strategic planning (стратегічне планування)
- Corporate Carbon Footprint (оцінка вуглецевого сліду компанії)
- Responsible communication (відповідальна комунікація)
- Compliance (відповідність регулюванням)
- Employee engagement (залученість працівників у ESG-процеси)
- Eco-conception (екологічний дизайн продуктів)
- Product Environmental Footprint (екологічний слід продуктів)
- Purchasing (сталі закупівлі)



Діаграма 8. ТОП-10 обов'язків у вакансіях зі сталого розвитку

Як вимоги та завдання змінюються залежно від рівня посади

Одна з важливих тенденцій у сфері сталого розвитку – чіткий розподіл компетенцій залежно від рівня посади.

✓ РІВЕНЬ ENTRY-LEVEL (JUNIOR, СТАЖЕРИ/КИ)

Основні вимоги:

- Базове розуміння ESG-стандартів (GRI, SASB, CSRD)
- Навички роботи з великими масивами даних та екологічними метриками
- Вміння проводити дослідження та аналіз тенденцій сталого розвитку

Основні завдання:

- Допомога у підготовці ESG/Sustainability-звітів
- Підтримка комунікації із зацікавленими сторонами
- Аналіз екологічного сліду компанії

Молоді фахівці/чині починають із технічних та аналітичних завдань, поступово набираючи досвіду для роботи на стратегічному рівні.

✓ РІВЕНЬ MID-LEVEL (МЕНЕДЖЕРИ/КИ, СПЕЦІАЛІСТИ/КИ)

Основні вимоги:

- Досвід розробки ESG/Sustainability-стратегій та управління проектами
- Глибоке розуміння міжнародних стандартів звітності
- Навички стратегічного планування та оцінки вуглецевого сліду

Основні завдання:

- Управління проектами зі сталого розвитку (декарбонізація, сталі закупівлі)
- Проведення комплексної оцінки екологічних та соціальних ризиків
- Взаємодія із зовнішніми партнерами та інвесторами

На середньому рівні фахівці/чині залучені до прийняття рішень, формування політик та впровадження ESG-ініціатив у компаніях.

✓ РІВЕНЬ SENIOR / EXECUTIVE (ТОП-МЕНЕДЖЕРИ/КИ, КЕРІВНИКИ/ЦІ ESG-ВІДДІЛІВ)

Основні вимоги:

- 7+ років досвіду у сфері ESG
- Знання регуляторних вимог та здатність формувати ESG-стратегії на рівні компанії
- Лідерські навички та досвід управління великими командами

Основні завдання:

- Формування загальної ESG-стратегії компанії
- Контроль відповідності регуляторним вимогам
- Взаємодія із CEO, фінансовими директорами/ками та інвесторами/ками

Фахівці/чині на рівні C-suite відповідають за загальний напрям ESG, інтеграцію сталого розвитку у бізнес-модель та стратегічні рішення компанії.

Звітування є критично важливою функцією, оскільки компанії повинні відповідати міжнародним стандартам (CSRD, GRI, SASB). Розробка стратегій є стратегічною функцією, яка дозволяє бізнесу впроваджувати довгострокові зміни. Комплаєнс і регулювання стають невід'ємною частиною роботи ESG-менеджерів/ок та менеджерів/ок зі сталого розвитку. Тож відповідно, компаніям потрібні фахівці/чині, які можуть працювати із регуляторною звітністю, стратегічним плануванням та декарбонізацією.

Аналіз компаній у сфері сталого розвитку: ключові особливості та тренди

Аналіз наявних вакансій дає не тільки зрозуміти, які саме посади відкриваються у сфері сталого розвитку, але й дає можливість оцінити типи компаній, які активно шукають фахівців/чинь, а також їхні стратегічні пріоритети в сталому розвитку. На основі даних можна виділити кілька типових профілів компаній, що наймають ESG-фахівців/чинь, а також основні тенденції, які визначають характер роботи у цій сфері.

Основні типи компаній, які наймають фахівців/чинь зі сталого розвитку:



1. Великі міжнародні корпорації, що інтегрують сталий розвиток у свої стратегії

Компанії цієї групи використовують сталий розвиток не лише як вимогу для відповідності регулюванням, а й як ключовий елемент корпоративної стратегії. Вони мають чітко визначені цілі щодо сталого розвитку, регулярну нефінансову звітність та ESG-департаменти.

Наприклад: Henkel – компанія впроваджує комплексну екологічну стратегію, яка передбачає управління екологічними даними, розробку політик щодо сталого постачання та перевірку відповідності даних міжнародним стандартам.



2. Фінансові установи та консалтингові компанії

Банки, інвестиційні фонди та консалтингові фірми активно впроваджують ESG, оскільки регулятори (наприклад, Європейський центральний банк) змушують фінансовий сектор впроваджувати прозорі ESG-звіти та знижувати кліматичні ризики у своїх портфелях.

Наприклад: Netcompany – компанія шукає Sustainability Compliance & ESG Manager для впровадження нефінансової звітності відповідно до регуляторних вимог ЄС.



3. Промислові підприємства, що працюють над декарбонізацією

Промисловість – один із найбільших секторів, який має найбільший вплив на екологічне середовище. Великі компанії з цього сегменту прагнуть зменшити викиди CO₂, підвищити енергоефективність та впровадити циркулярну економіку.

Наприклад: Elval (підрозділ алюмінієвої промисловості) – компанія активно впроваджує проекти у сфері сталого виробництва, зменшення відходів та відповідності екологічним стандартам.



4. Компанії з інноваційних та технологічних галузей

ESG також стає важливим фактором для технологічних та автомобільних компаній, які працюють у сфері електромобілів, відновлюваної енергетики та розробки «зелених» технологій.

Наприклад: Cellforce Group GmbH (дочірня компанія Porsche) – компанія займається розробкою високопродуктивних акумуляторних батарей, що відповідають принципам сталого розвитку.



5. Агентства комунікацій та PR-компанії, що працюють із ESG-звітуванням

З ростом уваги до сталого розвитку та ESG виникає потреба у фахівцях, які вміють ефективно комунікувати екологічні та соціальні ініціативи компаній.

Наприклад: FleishmanHillard – глобальне агентство комунікацій, що шукає спеціалістів із ESG-стратегії та звітності для співпраці з великими корпораціями.

Ключові тренди у сфері сталого розвитку серед компаній

1) Сталий розвиток інтегрується у всі бізнес-процеси

Раніше сталий розвиток сприймали як допоміжну функцію або PR-інструмент, але сьогодні це частина стратегічного управління компанією. Найбільші корпорації створюють окремі ESG-департаменти, а в багатьох компаніях ESG-менеджери/ки напряму підпорядковуються CEO або CFO.

2) Регуляторні вимоги стимулюють попит на ESG-фахівців/чинь / зі сталого розвитку

Бізнесу потрібні експерти, які можуть адаптувати компанію до нових вимог ЄС та міжнародних стандартів, зокрема у сферах звітування, управління ризиками та відповідності екологічним нормам.

3) Фокус на декарбонізацію та кліматичні стратегії

Все більше компаній оголошують цілі щодо скорочення викидів CO₂, що змушує їх створювати позиції, пов'язані з управлінням кліматичними ризиками та зеленою трансформацією бізнесу.

4) Увага до сталих ланцюгів постачання

Компанії прагнуть контролювати не лише власну діяльність, а й сталість своїх постачальників, що створює попит на спеціалістів/ок у сфері Supply Chain Sustainability.

5) ESG-комунікація стає важливою частиною бізнес-стратегії

Бренди активно шукають фахівців/чинь, які можуть правильно комунікувати ESG-ініціативи, оскільки зростає суспільний запит на прозорість компаній.

Більш того, варто зазначити, що на ринку вже є **окремі кар'єрні платформи, що сфокусовані на висвітленні виключно вакансій у сфері сталого розвитку**, що свідчить про значне зростання цієї сфери у світі. Серед них такі:

- CSR Jobs (партнер цього дослідження) - <https://www.csrjobs.club/jobboard>
- Jobs That Make Sense - <https://jobs.makesense.org/en/s/jobs>
- Enable Green - <https://enable.green/jobs/>
- Green Career Hubs - <https://www.greencareershubs.com/find-your-green-role/live-jobs/>
(частина The Institute of Sustainability & Environmental Professionals <https://www.iema.net/jobs/>)

Отже, сталий розвиток вже не є "додатковою функцією", а стає центральним елементом стратегій компаній, що підтверджує кількість вакансій.

Тренд

Окремі кар'єрні
платформи з вакансіями
сфери сталого розвитку



СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФАХІВЦІВ/ЧИНЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасному глобальному та європейському контексті фахівці/чині зі сталого розвитку формують окрему професійну спільноту зі своїм унікальним профілем, що інтегрує міждисциплінарні знання, стратегічні навички, лідерський потенціал і глибоке розуміння викликів сталості. Нижче узагальнено результати кількох ключових міжнародних досліджень, які охоплюють як ринок праці, так і портрети професій у сфері сталого розвитку: „Sustainability Career Compass” (Sustainability Makers, 2024), „Quali Competenze Di Sostenibilità Sono Richieste Dalle Aziende? Un'analisi Delle Tendenze In Atto Nel Mercato Del Lavoro Europeo” (Які навички сталого розвитку потребують компанії? Аналіз сучасних тенденцій на європейському ринку праці) (Sustainability Makers, 2023), „Senior Managers of Sustainability and Corporate Social Responsibility in Europe” (EASP, 2019), та „Sustainability Leaders 2024” (GlobeScan, 2024).

1.

Загальні навички як фундамент професії

Згідно з дослідженням Sustainability Makers (2023), комунікація визначена як найважливіша загальна навичка для фахівців/чинь зі сталого розвитку. У Великій Британії вона згадується в 43,8% вакансій, в Італії - у 28,4%. Це свідчить про центральну роль уміння вести діалог зі стейкхолдерами в успішній реалізації стратегій сталості. Інші ключові навички: англійська мова, командна робота, управління, самостійність та здатність до стратегічного планування.

2.

Професійна глибина: спеціалізовані компетенції

Ті ж дослідники встановили, що спеціалізовані навички мають вирішальне значення для середньо- та висококваліфікованих посад. Серед спеціалізованих знань роботодавці найчастіше шукають здатність до розробки стратегій сталого розвитку, обізнаність у концепції “чистий нуль” (net zero), володіння принципами ESG та досвід підготовки нефінансової звітності. У Франції слова “стратегія сталого розвитку” та “чистий нуль” трапляються в 95,2% оголошень про вакансії. Це підкреслює зростаючу необхідність у фахівцях/чинях, які не просто розуміють концепції, а здатні інтегрувати їх у бізнес-моделі та звітні практики відповідно до міжнародних стандартів.

3.

Джуніор-позиції: старт кар'єри з екології та ESG

Для фахівців/чинь із досвідом до 2 років - так званих початкових або junior-позицій, роботодавці висувають специфічні вимоги (Sustainability Makers, 2023). В Італії, наприклад, екологічна інженерія згадується у 14,5% вакансій, екологічний менеджмент — у 13,6%. Інші ключові сфери: ESG, управління довкіллям, сталий бізнес. У цілому початківці повинні мати міждисциплінарну підготовку: базове розуміння сталості, комунікації, екологічної техніки, критичного мислення та навичок взаємодії зі стейкхолдерами.

4.

Сінійор-позиції: стратегічне бачення та управління змінами

До фахівців/чинь з досвідом понад 2 роки роботодавці мають суттєво інші вимоги до навичок (Sustainability Makers, 2023). Ключовими є: стратегічне планування, бенчмаркінг, лідерство, управління персоналом, бюджетування, ESG-звітність. У 27,5% італійських вакансій згадується слово “бенчмаркінг”. Це підтверджує, що старші фахівці/чині не лише реалізують політику сталості, а й відповідають за її формування, імплементацію, контроль результативності та зв'язок із глобальними тенденціями.





5.

Мультифункціональні ролі: перехід від центрованості до інтегрованості

Дослідження EASP (2019) показує, що підрозділи зі сталого розвитку здебільшого компактні (менше двох осіб), але водночас мають прямий вихід на топменеджмент. 65,5% фахівців/чинь взаємодіють із CEO щонайменше раз на квартал. Більшість бере участь у стратегічному плануванні (84%). Це вказує на стратегічну роль сталого розвитку у структурі управління компаніями.

6.

Стійка трансформація за межами ESG-функцій

Навички сталого розвитку мають значення і для посад не сфери сталого розвитку, а інших корпоративних позицій, також потребують базових знань у сфері екологічного впливу, управління ризиками та змінами, взаємодії зі стейкхолдерами, пом'якшення екологічних наслідків, соціальна відповідальність, енергетичний перехід (Sustainability Makers, 2023). Це актуалізує потребу в перехресних навчальних програмах для внутрішньої інтеграції сталості в усі функціональні блоки бізнесу.

7.

Відновлювана енергетика: зростаючий технічний вектор

Дані з дослідження (Sustainability Makers, 2023) демонструють стабільний попит на навички у сфері відновлюваної енергетики. Це вказує на поступову трансформацію енергетичного профілю спеціалістів/ок та формування технічно підготовлених кадрів для цілей декарбонізації.

8.

Консалтинг як драйвер росту

Дослідження (Sustainability Makers, 2023) підкреслює стрімкий ріст попиту на консалтингові послуги у сфері сталого розвитку в Італії. Це зумовлено необхідністю залучення зовнішніх експертів/ок для формування політик, розробки звітності, аудиту ESG і управління змінами. Висока динаміка цієї професії підкреслює попит на експертів/ок із міждисциплінарними навичками та аналітичним мисленням.

9.

Соціодемографічний профіль: хто працює у сталості

За даними Sustainability Career Compass, сфера сталого розвитку має високий рівень жіночої представленості. Також фахівці/чині мають доступ до власного бюджету (52,9%) і команд (36% працюють у групах із 3-5 осіб). Кар'єрні траєкторії різні: від наукової освіти до менеджменту. Зарплати фахівців/чинь є конкурентними: 40,8% мають річний дохід 40–49 тис. євро, керівники - до 79 тис. євро.

10.

Експерти фіксують відкат у темі сталого розвитку

Понад половина експертів/ок з дослідження Globe Scan стверджує, що в останній рік помітна хвиля спротиву сталим ініціативам. Це особливо проявляється в Північній Америці, де понад 80% респондентів/ок зазначили про зменшення корпоративної активності або політичного тиску на ESG-ініціативи. У Латинській Америці, Європі та Карибському басейні настрої також менш оптимістичні, що свідчить про виклики в утвердженні сталості як беззаперечного стандарту.

11.**Законодавство та прозорість - ключові рушії позитивних змін**

33% експертів/ок вважають, що найвагомішим позитивним чинником за останній рік було нове законодавство у сфері сталості, включаючи вимоги до розкриття нефінансової інформації. Також важливими рушіями є нові стандарти звітності (19%) і ініціативи у сфері відновлюваних джерел енергії та кліматичних рішень. Водночас такі ініціативи, як інновації, технології та корпоративні програми, втратили лідируючі позиції порівняно з попередніми роками.

12.**Виклики і очікування майбутнього**

У звітах EASP (2019) та GlobeScan (2024) найбільшим викликом експертами/ками визнано зміну клімату (62,4% та 94% відповідно). Інші важливі теми: втрата біорізноманіття, нерівність, старіння населення, дефіцит ресурсів, питання конфіденційності. Додатковим бар'єром є спротив сталості в деяких регіонах (понад 50% експертів вказали на нього у GlobeScan, 2024).

13.**Бар'єри інтеграції сталого розвитку в інші корпоративні функції**

Хоча ринок праці демонструє зростання попиту на фахівців/чинь зі сталого розвитку, дослідження вказує на критичну прогалину: ключові корпоративні функції - зокрема логістика, маркетинг, закупівлі, IT та інші операційні напрями - досі не демонструють належного рівня включеності принципів сталого розвитку (Sustainability Makers, 2023). Це свідчить про структурну роздільність між спеціалізованими підрозділами сталого розвитку та рештою бізнесу. Такий розрив створює бар'єр для системного впровадження сталості на всіх рівнях організації. У практичному сенсі це означає, що, наприклад, закупівлі можуть не враховувати критерії ESG, а маркетинг - не комунікувати цінності сталого розвитку, навіть якщо компанія офіційно підтримує ці цілі. Автори звіту наголошують на необхідності активнішої участі HR-департаментів у трансформації компетенцій, а також підвищення залученості керівництва для подолання інституційного опору та розвитку міжфункціональної культури відповідальності. Йдеться не лише про зміну окремих процесів, а про переосмислення бізнес-моделі, де сталість - це не відокремлений напрям, а інтегральна складова кожної функції.

14.**Лідерство, що базується на інтеграції**

Згідно з GlobeScan, компанії, що визнані лідерами у сталому розвитку (Patagonia, IKEA, Unilever), демонструють інтеграцію сталості у бізнес-стратегію (24%), вимірювані результати (16%) та фокус на supply chain (14%). Це визначає нову норму професіоналізму: не декларації, а системні дії, вимірювання впливу та управління трансформаціями.

Узагальнено, аналіз цих досліджень демонструє: сучасний/а фахівець/чиня зі сталого розвитку - це стратег, аналітик, комунікатор і агент змін. Його компетенції вже виходять за межі спеціалізованих відділів і дедалі частіше стають запитом до всієї організаційної структури.

ПОРТРЕТ ФАХІВЦІВ/ЧИНЬ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РІЗНОМАНІТТЯ ПРОФЕСІЙ

Попередні розділи дослідження підтвердили, що **сфера сталого розвитку стрімко виходить на перший план у світі**, що стикається з викликами зміни клімату та потребою в екологічній відповідальності. Компанії, уряди і громади усвідомлюють критичну важливість сталості, що зумовило різке зростання попиту на фахівців із відповідними знаннями і навичками. Якщо раніше посади зі сталого розвитку були поодинокими і зводилися переважно до екологічного контролю та дотримання норм, то нині вони стали невід'ємною частиною стратегічного планування організацій. Кар'єри у цій галузі набули особливого значення, адже дозволяють поєднати професійні амбіції з внеском у розв'язання глобальних проблем - фахівці/чині зі сталого розвитку сприймають свою роботу не просто як заробіток, а як місію з реальним впливом на майбутнє.

Однією з визначальних характеристик професій у сфері сталого розвитку є їх **міждисциплінарність**. Експерти/ки повинні розумітися на екологічних, соціальних та економічних аспектах одночасно, володіючи при цьому і технічними знаннями, і розвиненими "м'якими" навичками. Така різноплановість зумовлена тим, що сталі рішення потребують комплексного підходу – наприклад, проєкт з енергозбереження вимагає знання інженерних рішень, економічного обґрунтування та вміння працювати з людьми для впровадження змін. Отже, фахівці/чині зі сталого розвитку – це універсали нового покоління, здатні говорити "однією мовою" і з інженерами/ками, і з фінансистами/ками, і з керівництвом компаній, що робить їх надзвичайно цінними у сучасному ринку праці. Саме тому портрет такого/ї професіонала/ки є складним і багатограним, а розуміння його особливостей допомагає оцінити поточний стан та перспективи розвитку цілої сфери.

Професії у сфері сталого розвитку охоплюють **широкий спектр ролей** – від аналітичних і наукових до управлінських та консультаційних. Різноманіття професій тут дійсно вражає: існують як суто екологічні спеціальності, так і позиції на стику з бізнесом чи технологіями. Кожна з цих ролей має свою специфіку, проте всі вони об'єднані спільною метою – інтегрувати принципи сталого розвитку в основну діяльність організацій і суспільства.

Важливо зазначити, що **нові спеціалізації продовжують з'являтися у відповідь на розвиток галузі**. Наприклад, фінансова спільнота створила попит на аналітиків з ESG, які оцінюють сталий розвиток компаній з точки зору інвестиційної привабливості. У технологічному секторі зростає потреба у фахівцях/чинях з кліматичних даних та інженерах/ках з відновлюваної енергетики. Навіть традиційні професії трансформуються: фахівці/чині з маркетингу можуть спеціалізуватися на сталих брендах, а спеціалісти/ки з логістики – на екологічно дружніх ланцюгах постачання. Така поява міжгалузевих та крос-дисциплінарних ролей є сучасним трендом. Це підкреслює, що сталість пронизує всі сфери – від міського планування до моди – створюючи можливості для різних фахівців/чинь долучитися до вирішення питань сталого розвитку у своїх галузях.

Job profiles різних професій у сфері сталого розвитку

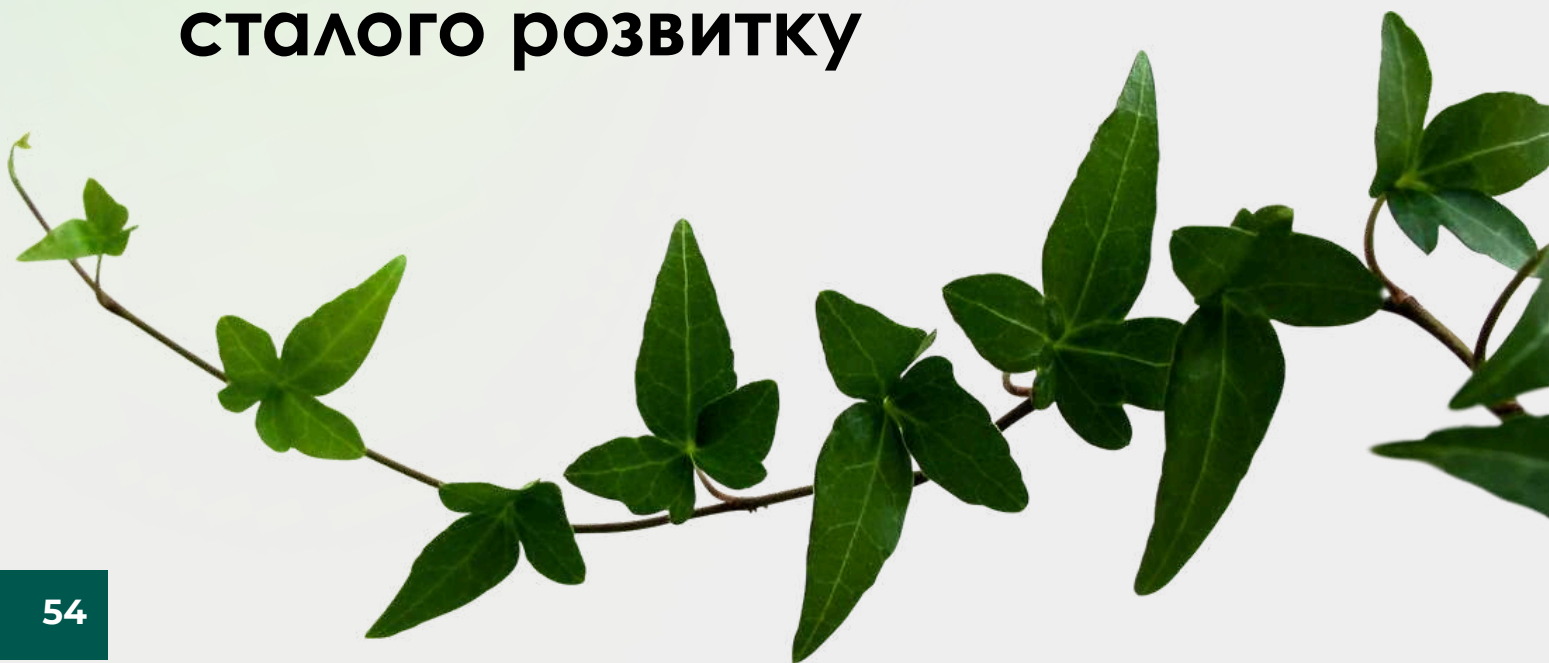
Нижче представлено добірку професійних профілів у сфері сталого розвитку, підготовлену на основі матеріалів платформи [Enable Green](#). EnableGreen - це глобальне агентство з підбору персоналу та пошуку керівників у сфері сталого розвитку та ESG, а також один з провідних міжнародних ресурсів, присвячених кар'єрним можливостям у сфері сталого розвитку. Це лише невелика частина існуючих професій, які мають у своїй назві компоненти sustainability або ESG, проте саме вони яскраво ілюструють широту та різноманіття діяльності в цій сфері. Профілі демонструють як технічні, так і стратегічні, управлінські та комунікаційні аспекти сучасних сталих кар'єр.

На платформі Enable Green усі професії у сфері сталого розвитку згруповані за трьома ключовими напрямками:

- [Sustainability Careers and ESG Careers](#)
- [Sustainable Finance Careers](#)
- [Careers in Renewable Energy, Climate Change, and CleanTech](#)

З кожною категорією можна ознайомитися більш детально на офіційному сайті платформи, однак нижче наведено огляд вибраних посад, які є одними з найзатребуваніших на ринку праці у сфері сталого розвитку. Кожен профіль включає опис основних обов'язків, необхідні навички, типові галузі зайнятості, рівень зарплати та роль у забезпеченні сталого майбутнього.

Підбірка профілів професій у сфері сталого розвитку



Директор/ка з питань сталого розвитку (Chief Sustainability Officer, CSO)

На тлі зростаючої глобальної уваги до сталого розвитку, все більше організацій визнають необхідність створення окремої керівної позиції, яка б відповідала за екологічну, соціальну та управлінську трансформацію компанії. Chief Sustainability Officer (CSO) — це топменеджер/ка, що відповідає за розробку, впровадження та координацію стратегії сталого розвитку підприємства, інтеграцію принципів ESG у всі бізнес-процеси та створення довгострокової цінності як для бізнесу, так і для суспільства.

Основні функції та обов'язки

- Розробка стратегії сталого розвитку: CSO формує довгострокову ESG-стратегію компанії, яка відповідає її місії, бізнес-цілям та очікуванням зацікавлених сторін. Визначає цілі, ключові показники ефективності (KPI) та створює дорожню карту сталого зростання.
- Екологічне управління: впроваджує програми з енергоефективності, зниження викидів, ощадливого використання води, управління відходами, декарбонізації тощо. Забезпечує сталу трансформацію всього ланцюга постачання.
- Соціальна відповідальність: гарантує дотримання прав людини, прозорі трудові практики, етичне постачання, інклюзивність, участь у житті громад і соціальні ініціативи, спрямовані на зміцнення зв'язків із суспільством.
- Залучення стейкхолдерів: активно працює з внутрішніми та зовнішніми сторонами — працівниками/цями, інвесторами/ками, клієнтами/ками, громадськими організаціями, регуляторами. Публічно представляє компанію в питаннях сталого розвитку, координує партнерські ініціативи.
- Звітність і відповідність: координує збір, аналіз і подання ESG-звітності відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, CSRD), забезпечує відповідність екологічному та соціальному законодавству.

Типовий професійний бекграунд. Залежно від галузі діяльності компанії, CSO може мати різний кар'єрний шлях. Найбільш поширені напрями:

- Екологічні науки, управління природними ресурсами
- Бізнес-адміністрування з фокусом на сталий розвиток або КСВ
- Екологічна інженерія або менеджмент
- Досвід роботи в НУО або міжнародних організаціях сталого спрямування
- Попередня робота у галузях, де ESG є критично важливим — енергетика, виробництво, споживчі товари, фінанси, технології, готельний бізнес тощо

Необхідні навички та компетенції

Hard Skills:

- Стратегічне планування: розробка і реалізація ESG-стратегії, постановка амбітних цілей, створення комплексних планів трансформації
- Фахова експертиза у сталому розвитку: знання принципів ESG, оцінки екологічного впливу, життєвого циклу продуктів (LCA), карбонового сліду
- Аналітика та звітність: досвід роботи з даними ESG, знання міжнародних стандартів (GRI, SASB), навички подання звітності
- Регуляторика: орієнтація у національних та міжнародних екологічних і соціальних регуляціях

Soft Skills:

- Лідерство та вплив: здатність надихати команди, просувати сталу культуру, вибудовувати підтримку серед керівництва та персоналу
- Комунікація: чітке донесення ESG-цінностей, ведення переговорів, представлення компанії перед зовнішніми стейкхолдерами
- Управління змінами: здатність адаптувати організацію до змін, долати опір, вбудовувати сталість у корпоративну ДНК

Діапазон заробітної плати (залежно від регіону):

- США: \$150,000 – \$400,000 / рік
- Європа: €100,000 – €250,000 / рік
- Велика Британія: £80,000 – £200,000 / рік
- Близький Схід: \$100,000 – \$300,000 / рік

Залежно від компанії, досвіду, географії та галузі рівень зарплати може суттєво відрізнятися.

Посада Chief Sustainability Officer — це не лише топ-рівнева управлінська роль, а й вектор стратегічного майбутнього компанії. Саме CSO визначає, як організація трансформується відповідно до глобальних викликів сталого розвитку, керує впровадженням ESG-принципів і формує довгострокову соціально-екологічну відповідальність бізнесу. Це одна з найдинамічніших і впливових професій сучасної епохи.

Директор/ка з ESG-питань (ESG Director)

Ключові завдання та обов'язки

- Стратегічне планування ESG: створення та впровадження ESG-стратегій відповідно до місії, цінностей та бізнес-цілей компанії. Забезпечення інтеграції ESG у всі рівні корпоративного управління.
- Виконання нормативних вимог та звітність: підготовка достовірних і своєчасних звітів відповідно до стандартів GRI, SASB, TCFD; контроль відповідності ESG-регулюванням у відповідній юрисдикції.
- Залучення стейкхолдерів: комунікація з внутрішніми командами, інвесторами/ками, клієнтами/ками, громадськими організаціями та державними структурами для підвищення обізнаності й просування ESG-ініціатив.
- Управління ризиками: виявлення та мінімізація ризиків, пов'язаних з екологічною, соціальною або управлінською невідповідністю, зокрема репутаційних і регуляторних.
- Оцінка впливу: створення системи показників для моніторингу ESG-впливу компанії, проведення вимірювань, порівняльного аналізу, забезпечення прозорості даних.
- Інтеграція ESG у функціонування компанії: співпраця з усіма департаментами для вбудовування ESG у процеси закупівель, фінансового планування, інвестицій, ланцюг постачання тощо.
- Лідерство у галузі: відстеження трендів, найкращих практик, міжнародних стандартів; позиціонування компанії як ESG-лідера у своїй галузі.

Професійне походження та галузі

ESG-директори можуть працювати у будь-якій галузі — від промисловості до фінансів. Найчастіше фахівці мають один або кілька із таких бекграундів:

- ESG- або CSR-консалтинг
- Корпоративна соціальна відповідальність
- Екологічна інженерія чи управління
- Фінансовий або інвестиційний менеджмент
- Робота у сфері регулювання, комплаєнсу або управління ризиками

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Глибокі знання стандартів GRI, SASB, TCFD, CSRD
- Орієнтація у практиках сталого управління, оцінці життєвого циклу продукту
- Уміння працювати з ESG-метриками, базами даних, індикаторами впливу
- Досвід управління проектами ESG, зокрема міжвідомчими ініціативами
- Навички інтеграції ESG у процеси прийняття інвестиційних рішень
- Знання ESG-ризиків, методів управління ними
- Робота з ESG-звітними платформами та аналітичними інструментами

Soft Skills:

- Комунікація та презентація: здатність чітко формулювати меседжі, виступати публічно, налагоджувати партнерства
- Лідерство: ведення змін, створення культури сталості в команді
- Стратегічне мислення: здатність поєднати ESG-цілі з бізнес-стратегією
- Командна взаємодія: вміння працювати поперек департаментів і між командами
- Етичність і відповідальність: глибоке розуміння соціального впливу рішень
- Гнучкість і стійкість: ефективна робота в умовах невизначеності та нових викликів
- Переконаливість і перемовини: здатність здобути підтримку ESG-ініціатив на рівні ради директорів

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- США: \$120,000 – \$180,000 / рік
- Європа: €90,000 – €140,000 / рік
- Велика Британія: \$100,000 – \$150,000 / рік
- Близький Схід: \$80,000 – \$120,000 / рік

Зарплатня залежить від галузі, локації, масштабів компанії та досвіду кандидата.

ESG Director — це стратегічна управлінська посада, що поєднує знання в ESG, управлінні ризиками, аналітиці та бізнесі. У час, коли сталість переходить із площини репутаційного активу в центр корпоративної стратегії, ESG-директори/ки відіграють провідну роль у перетворенні компаній на відповідальні, довгостроково успішні організації. Вони є тими, хто формує майбутнє, де бізнес і сталий розвиток не просто сумісні, а взаємозалежні.



Менеджер/ка з ESG-звітності (ESG Reporting Manager)

Менеджер/ка з ESG-звітності є ключовою фігурою в системі корпоративного управління сталим розвитком. Ця роль охоплює відповідальність за збирання, аналіз і публікацію ESG-даних (екологічних, соціальних та управлінських), а також за дотримання компанією міжнародних і локальних стандартів звітності. ESG Reporting Manager активно сприяє побудові відкритої комунікації зі стейкхолдерами, формуванню ESG-стратегії компанії та впровадженню систем сталого розвитку в управлінську практику.

Ключові завдання та обов'язки

- Розробка та впровадження ESG-рамки: створення звітних методологій відповідно до GRI, SASB, TCFD та місцевих норм
- Збір та аналіз даних: формування ESG-звітності на основі ключових показників ефективності (KPI), підготовка презентацій, звітів та публічних розкриттів для зовнішніх і внутрішніх аудиторій
- Підтримка ESG-стратегії: співпраця з керівництвом компанії для визначення цілей, формування дорожньої карти ESG-розвитку
- Залучення стейкхолдерів: комунікація з інвесторами/ками, рейтинговими агентствами, аудиторами, аналітиками/кинями, відповідь на запити та забезпечення прозорості
- Оновлення стандартів та регуляторики: моніторинг нових норм і найкращих практик, вдосконалення підходів до звітності
- Інтеграція ESG у процеси управління: участь у ризик-менеджменті, оцінці матеріальності, інтеграція ESG у прийняття бізнес-рішень

Типовий професійний бекграунд та сектори

ESG Reporting Manager зазвичай має освіту та/або досвід у сфері сталого розвитку, екологічної науки, фінансів, обліку або управління. Бажаним є досвід у корпоративній звітності, ESG-консалтингу або аналітиці.

Ця роль широко представлена у таких галузях:

- Фінансові послуги
- Енергетика
- Виробництво
- Технології
- Споживчі товари
- Охорона здоров'я

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Знання стандартів звітності GRI, SASB, TCFD, ESRS
- Володіння методиками оцінки впливу, матеріальності, ESG-рейтингами
- Аналітичні навички: вміння працювати з великими масивами ESG-даних, виявляти закономірності, інтерпретувати результати
- Знання фінансової звітності та методів інтеграції ESG-факторів у рішення
- Впевнене користування Excel, ESG-платформами та програмним забезпеченням для управління звітністю
- Управління проєктами: вміння координувати паралельні звітні ініціативи, дотримуватись дедлайнів, забезпечувати точність і якість

Soft Skills:

- Відмінні комунікативні навички та робота зі стейкхолдерами
- Аналітичне мислення та вміння вирішувати проблеми
- Увага до деталей у роботі з ESG-метриками
- Командна взаємодія та міжфункціональне співробітництво
- Етичність, ціннісна орієнтація, прагнення до позитивного впливу

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: \$70,000 – \$120,000 / рік
- США: \$60,000 – \$100,000 / рік
- Європа: \$65,000 – \$110,000 / рік
- Близький Схід: \$80,000 – \$140,000 / рік

Фактичні суми залежать від досвіду, сектора, розміру компанії та країни.

Менеджер/ка з ESG-звітності — це не просто аналітик, а стратегічний комунікатор і провідник відповідальності компанії. Ця посада забезпечує точність і прозорість ESG-даних, сприяє репутаційній стійкості бізнесу, допомагає в управлінні ризиками та формуванні довіри з боку зацікавлених сторін. У сучасному корпоративному світі така роль має вирішальне значення для побудови ефективної та чесної сталості.

Менеджер/ка з управління сталим розвитком і комплаєнсом

(Sustainable Governance and Compliance Manager)

Менеджер/ка з управління сталим розвитком і комплаєнсом відіграє ключову роль у забезпеченні дотримання компанією принципів сталого розвитку, етичних норм та регуляторних вимог. Цей/я фахівець/чиня відповідає за створення та впровадження політик корпоративного управління, програм відповідності (compliance) та стратегій сталості. Він координує співпрацю між функціональними командами, керівництвом компанії та зовнішніми стейкхолдерами для зміцнення культури відповідальності й прозорості.

Ключові завдання та обов'язки

- Розробка стратегій сталого управління: створення політик, процедур та механізмів відповідальності відповідно до міжнародних стандартів ESG і норм регуляторів
- Ризик-менеджмент: виявлення ризиків, пов'язаних зі сталим розвитком, аналіз прогалин у дотриманні нормативів, розробка стратегій запобігання та усунення порушень
- Залучення стейкхолдерів: взаємодія з регуляторами, галузевими асоціаціями, НУО та внутрішніми командами для впровадження найкращих практик і забезпечення відповідності очікуванням
- Звітність і прозорість: координація ESG-звітності відповідно до стандартів GRI, SASB та інших, контроль за точністю й повнотою поданої інформації
- Адаптація до змін: моніторинг оновлень у сфері регулювання та сталого управління, інтеграція нових вимог у корпоративні процеси

Типовий професійний бекграунд та сектори

Кандидати/ки на цю посаду зазвичай мають ступінь бакалавра або магістра у сфері сталого розвитку, екологічного менеджменту, бізнес-адміністрування або суміжних дисциплінах. Обов'язковим є досвід у сферах корпоративного управління, комплаєнсу, ESG або управління ризиками.

Найбільш затребувані менеджери/ки такого профілю в таких галузях:

- Енергетика та комунальні послуги
- Фінансові послуги
- Виробництво та логістика
- Інформаційні технології та телекомунікації
- Фармацевтика та охорона здоров'я
- Готельно-ресторанна сфера та туризм

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Знання принципів сталого розвитку, нормативного середовища та управлінських стандартів
- Досвід у реалізації програм відповідності, оцінки ризиків, впровадженні ESG-фреймворків
- Навички роботи з ESG-звітністю (GRI, SASB тощо)
- Аналітичні вміння у роботі з даними, побудові показників та контролі відповідності
- Розуміння ролі сталості в управлінні репутацією та ліцензійними ризиками

Soft Skills:

- Ефективна комунікація та управління стейкхолдерами
- Аналітичне та критичне мислення
- Здатність до керування міжфункціональними командами та впливу на управлінські рішення
- Адаптивність до нових ESG-викликів, гнучкість мислення
- Проактивність та стратегічний підхід до зміни корпоративної культури

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: \$70,000 – \$120,000 / рік
- США: \$90,000 – \$160,000 / рік
- Європа: \$60,000 – \$110,000 / рік
- Близький Схід: \$80,000 – \$150,000 / рік

Залежить від країни, галузі, масштабу компанії та професійного досвіду кандидата.

У міру того, як бізнес починає по-справжньому інтегрувати сталість у свої структури управління, роль Менеджера/ки з сталого управління і комплаєнсу стає критично важливою. Ці професіонали/ки формують основи етичної поведінки, системну відповідальність та стратегічну прозорість. Вони допомагають компаніям не лише уникати ризиків, а й будувати довготривалу цінність — для бізнесу, суспільства та довкілля.

Менеджер/ка з ризиків сталого розвитку (Sustainability Risk Manager)

Менеджер/ка з ризиків сталого розвитку є ключовою фігурою в системі корпоративного управління ризиками. Його/її завдання — виявляти, аналізувати та пом'якшувати екологічні та соціальні ризики, а також інтегрувати принципи сталості в управлінські процеси компанії. Ця роль набуває дедалі більшого значення, оскільки компанії з різних секторів прагнуть підвищити свою відповідальність і забезпечити довготривалу життєздатність бізнесу.

Ключові завдання та обов'язки

- Оцінка ESG-ризиків: проведення всебічного аналізу екологічних і соціальних ризиків, включаючи вплив у ланцюгах постачання, права людини, вплив на довкілля та інші вразливі зони
- Розробка стратегій: співпраця з міжфункціональними командами для формування ESG-стратегії, яка включає політики, цілі та ініціативи з пом'якшення ризиків
- Забезпечення відповідності: дотримання міжнародних і національних стандартів (наприклад, GRI, SASB, TCFD), участь у формуванні нефінансової звітності, забезпечення прозорості комунікації з зацікавленими сторонами
- Інтеграція сталості в управління ризиками: включення ESG-факторів до системи управління ризиками підприємства, включаючи сценарне моделювання, моніторинг та звітність
- Аналіз і прогнозування: робота з ESG-метриками, ідентифікація трендів і потенційних зон ризику

Типовий професійний бекграунд та сектори

Фахівці/чині цієї професії часто мають освіту або досвід у таких сферах, як сталий розвиток, екологічні науки, ризик-менеджмент, фінанси чи корпоративне управління. Додаткову перевагу дають професійні сертифікації, як-от Certified Sustainability Professional (CSP) або Risk Management Professional (RMP). Найчастіше менеджери/ки з ESG-ризиків працюють у таких секторах:

- Фінансові послуги
- Енергетика
- Виробництво
- Споживчі товари
- Консалтинг

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Глибоке розуміння ESG-принципів, нормативів і звітних стандартів (GRI, SASB, TCFD)
- Знання систем корпоративного ризик-менеджменту та здатність інтегрувати туди аспекти сталості
- Аналітичні навички: збір, обробка, інтерпретація ESG-даних і створення на їх основі управлінських рішень
- Орієнтація в галузевих ESG-трендах, ризиках та прикладах найкращих практик

Soft Skills:

- Лідерство: здатність вести за собою та залучати команди до ESG-трансформації
- Комунікація: вміння пояснювати складні поняття просто, з урахуванням цільової аудиторії
- Співпраця: вміння працювати з міжфункціональними командами, зовнішніми партнерами та стейкхолдерами
- Адаптивність: здатність діяти в умовах мінливого регуляторного середовища та нових викликів

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: \$70,000 – \$100,000 / рік
- США: \$80,000 – \$130,000 / рік
- Європа: \$60,000 – \$90,000 / рік
- Близький Схід: \$80,000 – \$120,000 / рік

Конкретні суми залежать від досвіду, регіону, масштабу організації та галузі.

Менеджер/ка з ризиків сталого розвитку — це стратегічний/а партнер/ка бізнесу, який забезпечує відповідальність компанії перед суспільством, природою та інвесторами. В умовах нової ESG-реальності ця професія є запорукою не лише ризик-контролю, а й довготривалого успіху. Саме такі фахівці/чині забезпечують, щоб компанії не просто дотримувались норм, а трансформувалися в стійкі та відповідальні системи, готові до майбутніх викликів.

Менеджер/ка з комунікацій у сфері сталого розвитку

(Sustainability Communication Manager)

У добу зростаючої уваги до екологічної відповідальності, соціальної справедливості та прозорості, компанії усвідомлюють, що без якісної комунікації ініціатив у сфері сталого розвитку навіть найкращі стратегії залишаються невидимими. Саме тут ключову роль відіграє Менеджер/ка з комунікацій у сфері сталого розвитку — фахівець/чиня, який трансформує сталу діяльність у зрозумілі, привабливі й емоційно залучаючі повідомлення для різних аудиторій.

Ключові завдання та обов'язки

- Розробка комунікаційної стратегії: створення концепцій, повідомлень і кампаній, що відображають екологічні та соціальні пріоритети компанії
- Контент і медіа: написання текстів, створення візуальних матеріалів, розробка відео та цифрового контенту, що популяризує ініціативи зі сталого розвитку
- Кампанії та публічні ініціативи: планування, запуск і координація інформаційних кампаній, соціальних проєктів, внутрішніх програм залучення працівників
- Позиціонування компанії: формування позитивного іміджу бренду як відповідального та прозорого учасника соціально-екологічного діалогу
- Взаємодія зі стейкхолдерами: комунікація з медіа, інвесторами, громадами, громадськими організаціями, а також всередині компанії — з різними функціональними командами
- Аналітика та оцінка впливу: вимірювання ефективності комунікацій, використання даних для вдосконалення стратегій, звітність про досягнення

Типовий професійний бекграунд та сектори

Менеджери/ки з комунікацій у сфері сталого розвитку найчастіше мають освіту або досвід у таких сферах:

- Комунікації та медіа
- Маркетинг та бренд-менеджмент
- Зв'язки з громадськістю (PR)
- Сталий розвиток / ESG
- Вони затребувані як у корпоративному секторі, так і в державному управлінні, неурядових організаціях, консалтингу, міжнародних установах.

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Знання основ сталого розвитку, ESG-стандартів та звітності
- Досвід створення комунікаційних стратегій, контенту, управління брендом
- Навички цифрового маркетингу, роботи з соціальними мережами, аналітики ефективності комунікацій
- Уміння адаптувати складну інформацію (екологічну, соціальну, технічну) під різні аудиторії

Soft Skills:

- Міжособистісна комунікація, емоційний інтелект, сторітелінг
- Креативність і здатність формувати змістові наративи
- Лідерство, командна взаємодія, адаптивність до змін
- Публічні виступи та візуальна комунікація
- Уміння працювати в багатофункціональних командах і на перетині інтересів

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: £35,000 – £60,000 / рік
- США: \$60,000 – \$100,000 / рік
- Європа: €40,000 – €70,000 / рік
- Близький Схід: \$60,000 – \$90,000 / рік

Рівень оплати залежить від досвіду, регіону, типу організації та масштабу проєктів.

Менеджер/ка з комунікацій у сфері сталого розвитку - це той/та, хто формує мову відповідального бізнесу. Його завдання - не лише «розповідати історії», а будувати довіру, зміцнювати репутацію, пояснювати сенс ESG-діяльності й надихати на залучення. У світі, де сталість стає не гаслом, а основою успішного розвитку, ця роль є стратегічною як для зовнішнього позиціонування компанії, так і для її внутрішнього етичного курсу.

Аналітик/иня з досліджень у сфері сталого розвитку

(Sustainability Research Analyst)

Аналітик/иня з досліджень у сфері сталого розвитку є ключовою фігурою, яка забезпечує доказову основу для впровадження ESG-стратегій та ухвалення рішень, заснованих на даних. Завдяки глибокій експертизі в аналізі ESG-факторів ці фахівці/чині формують рекомендації, які допомагають організаціям адаптуватися до екологічних і соціальних викликів, відповідати вимогам стейкхолдерів і сприяти досягненню глобальних цілей сталого розвитку (SDGs).

Ключові завдання та обов'язки

- Збір і аналіз ESG-даних: систематичне збирання, обробка й інтерпретація показників у сферах довкілля, соціальної відповідальності та корпоративного управління
- Оцінка ESG-показників: виявлення ризиків і можливостей у діяльності компаній, формування висновків щодо їх стійкості та відповідальності
- Розробка рекомендацій: підготовка стратегічних пропозицій для покращення ESG-профілю організації
- Підтримка звітності: участь у створенні нефінансової звітності, надання даних для внутрішніх і зовнішніх звітів
- Співпраця з командами: підтримка функціональних підрозділів компанії в інтеграції ESG-факторів у бізнес-моделі

Типовий професійний бекграунд та сектори

Аналітики/ні з досліджень у сфері сталості зазвичай мають освіту або досвід у таких напрямках:

- Сталий розвиток
- Екологічні науки
- Фінанси та економіка
- Бізнес-аналітика або ESG-інвестиції

Ці фахівці/чині працюють у банках, інвестфондах, консалтингових компаніях, корпораціях, а також у неурядових організаціях та аналітичних центрах.

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Аналітика даних: навички в статистичному аналізі, візуалізації даних, обробці великих масивів інформації
- Знання ESG-стандартів: GRI, SASB, TCFD, ESRS та інших міжнародних підходів до вимірювання сталого впливу
- Методологія досліджень: розуміння кількісних і якісних підходів до аналізу, проведення порівняльних і причинно-наслідкових оцінок
- Інструменти: володіння Excel, Tableau, Python, R або іншими програмами для моделювання та візуалізації ESG-даних
- Фінансова обізнаність: здатність інтерпретувати вплив ESG-факторів на прибутковість, інвестиційну привабливість та довгострокову стійкість бізнесу

Soft Skills:

- Аналітичне мислення: вміння бачити системні закономірності, аналізувати складні взаємозв'язки
- Комунікація: здатність презентувати складну інформацію зрозуміло для широкої аудиторії, у тому числі топменеджменту
- Співпраця: взаємодія з мультидисциплінарними командами, готовність до інтеграції ESG у різні бізнес-функції
- Вирішення проблем: здатність знаходити рішення на перетині екологічних, соціальних та економічних змінних

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: \$45,000 – \$75,000 / рік
- США: \$60,000 – \$100,000 / рік
- Європа: \$50,000 – \$80,000 / рік
- Близький Схід: \$50,000 – \$90,000 / рік

Дохід залежить від кваліфікації, досвіду, географії та галузі.

Аналітик/иня з досліджень у сфері сталого розвитку — це не просто збирач даних, а стратегічний гравець, що формує основу для розумних, сталих і відповідальних рішень. Його/її робота допомагає компаніям краще розуміти власний вплив, реагувати на виклики часу та створювати цінність не лише для бізнесу, а й для довкілля та суспільства. У контексті зростаючої ваги доказової політики сталості ця професія відіграє провідну роль у глобальному переході до більш відповідального майбутнього.

Менеджер/ка із сталого розвитку в ланцюгах постачання

(Sustainability Supply Chain Manager)

У відповідь на глобальний запит на екологічну та соціальну відповідальність бізнесу, компанії все частіше інтегрують принципи сталого розвитку у свої постачальні системи. Менеджер/ка із сталого розвитку в ланцюгах постачання - це спеціаліст/ка, який/а відповідає за зменшення негативного впливу постачальницьких процесів, впровадження етичних стандартів, моніторинг ефективності та довгострокову трансформацію бізнес-моделі через призму ESG.

Ключові завдання та обов'язки

- Оцінка екологічного впливу: виявлення можливостей зменшення викидів, енерговитрат, утворення відходів; впровадження рішень з екологічно відповідального транспортування, пакування, логістики
- Соціальна відповідальність постачальників: забезпечення дотримання трудових стандартів, прав людини, недискримінації, умов праці в межах ланцюгів постачання
- Побудова сталих відносин із постачальниками: розробка критеріїв відбору постачальників за ESG-параметрами, співпраця для покращення екологічних та соціальних стандартів
- Моніторинг і звітність: створення ESG-KPI, регулярне звітування про ефективність та прогрес, виявлення зон покращення
- Ризик-менеджмент: аналіз і мінімізація ризиків, пов'язаних зі сталим постачанням (нестабільність ресурсів, невідповідність стандартам, репутаційні загрози)

Типовий професійний бекграунд та сектори

Менеджери/ки цього профілю зазвичай мають освіту або досвід у таких галузях:

- Логістика та управління ланцюгами постачання
- Сталий розвиток / екологічний менеджмент
- Бізнес-адміністрування, операційний менеджмент
- Вітаються сертифікації - Certified Supply Chain Professional (CSCP), Certified Professional in Sustainable Supply Chain Management (CPSSCM)

Найбільший попит на таких фахівців/чинь у сферах:

- Ритейл
- Виробництво
- Споживчі товари
- Технології та електроніка
- Енергетика

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Глибоке розуміння управління ланцюгами постачання, закупівель, логістики, оцінки життєвого циклу (LCA), картографування постачання
- Знання міжнародних стандартів сталості: GRI, SASB, ISO 14001, екомаркування, сертифікація продукції
- Навички збору та аналізу ESG-даних, побудова систем показників ефективності
- Володіння інструментами: Excel, системи управління постачанням, програмне забезпечення для ESG-аналітики та візуалізації

Soft Skills:

- Комунікація та робота зі стейкхолдерами: вміння вести діалог із внутрішніми командами, партнерами, постачальниками, аудиторами
- Лідерство та управління змінами: просування культури сталості у складній системі, вплив на прийняття рішень
- Переконливість і стратегічне мислення: здатність обґрунтовувати важливість ESG-змін і забезпечувати підтримку ініціатив

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: \$60,000 – \$90,000 / рік
- США: \$75,000 – \$110,000 / рік
- Європа: \$65,000 – \$95,000 / рік
- Близький Схід: \$70,000 – \$100,000 / рік

Рівень доходу залежить від галузі, досвіду, масштабу ланцюга постачання та регіону.

Менеджер/ка із сталого розвитку в ланцюгах постачання — це рушійна сила трансформацій у компаніях, що прагнуть бути відповідальними учасниками глобального ринку. Ця посада поєднує глибокі знання логістики, принципів сталості та управлінської аналітики для формування екологічно й соціально сталих постачальницьких систем. Такі фахівці/чині мають прямий вплив на те, як компанія взаємодіє зі світом, і допомагають будувати бізнес, орієнтований не лише на ефективність, а й на цінності.

Консультант/ка з ESG-оцінки при дью-ділідженсі

(ESG Due Diligence Consultant)

На тлі зростання популярності сталого фінансування, роль консультанта/ки з ESG-дью-ділідженсу стає стратегічною в ухваленні інвестиційних рішень. Цей/ця фахівець/чиня забезпечує глибоку оцінку екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG), виявляє ризики й можливості, формує аналітичні висновки і супроводжує інвесторів у прийнятті рішень, що відповідають як фінансовим, так і сталим цілям.

Ключові завдання та обов'язки

- Проведення ESG-дью-ділідженсу: всебічна оцінка інвестиційних об'єктів через призму ESG-факторів, виявлення репутаційних, екологічних і соціальних ризиків
- Інтеграція ESG у стратегії: надання рекомендацій щодо врахування ESG у моделях інвестування, підтримка розробки політик відповідального фінансування
- Аналітична підтримка інвесторів: підготовка звітів, презентацій і аналітичних записок із висвітленням ризиків, впливу, заходів пом'якшення
- Розробка ESG-фреймворків: участь у створенні ESG-методологій, процедур оцінки, внутрішніх протоколів дью-ділідженсу
- Співпраця зі стейкхолдерами: взаємодія з внутрішніми інвестгрупами, зовнішніми партнерами, регуляторами, аналітичними агентствами
- Моніторинг ринку: постійне оновлення знань про тенденції ESG, нові регуляції, інвестиційні практики

Типовий професійний бекграунд та сектори

Консультанти/ки цього профілю зазвичай мають освіту або досвід у сферах:

- Фінанси та інвестиційний аналіз
- Сталый розвиток / ESG
- Економіка / корпоративна відповідальність
- Попередній досвід у сталому інвестуванні, консалтингу, ESG-дослідженнях є перевагою

Найчастіше працюють у таких секторах:

- Фінансові установи та банківські групи
- Інвестфонди та венчурний капітал
- ESG-консалтинг
- Компанії з оцінки ризиків та аудитори
- Енергетика, технології, споживчі товари

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Знання ESG-фреймворків: GRI, SASB, TCFD, регуляторних вимог (CSRD, SFDR тощо)
- Аналітика: навички фінансового моделювання, аналізу ризиків, інтеграції ESG-факторів у фінансову оцінку
- Методики впливу: розуміння показників вимірювання ESG-впливу, розрахунок ESG-score, робота з рейтингами
- Збір і аналіз даних: досвід використання ESG-платформ, програмного забезпечення для моделювання, баз даних
- Підготовка звітів: уміння створювати структуровані, доказові аналітичні документи та презентувати результати клієнтам

Soft Skills:

- Аналітичне мислення та критичний підхід
- Уважність до деталей і здатність проводити глибокі дослідження
- Комунікаційні навички, побудова взаємин зі стейкхолдерами
- Самомотивація, здатність працювати автономно й у стислих термінах
- Етична орієнтація, принциповість, прихильність до сталих цінностей

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: \$60,000 – \$90,000 / рік
- США: \$70,000 – \$120,000 / рік
- Європа: \$50,000 – \$80,000 / рік
- Близький Схід: \$70,000 – \$100,000 / рік

Фінальна сума залежить від досвіду, сертифікацій, географії та типу організації.

Консультант/ка з ESG-дью-ділідженсу - це експерт/ка, який допомагає бізнесу і фінансовим структурам діяти усвідомлено та відповідально. Його/її робота забезпечує баланс між прибутковістю та впливом, між ризиком і етикою. У світі, що рухається до принципів відповідального інвестування, такі фахівці/чині є на передовій змін, формуючи нову культуру управління капіталом на користь сталого розвитку.

Менеджер/ка зі сталих фінансів (Sustainable Finance Manager)

Менеджер/ка зі сталих фінансів є стратегічним ланком між фінансовими рішеннями компанії та її зобов'язаннями у сфері сталого розвитку. Цей фахівець відповідає за інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських (ESG) факторів у фінансове планування, інвестиційні стратегії, управління ризиками та взаємодію з інвесторами. У сучасних умовах ця роль стає критично важливою для формування довгострокової стійкості бізнесу, скорочення вуглецевого сліду й залучення «зелених» інвестицій.

Ключові завдання та обов'язки

- Розробка інвестиційних стратегій: створення й супровід ESG-інтегрованих портфелів, проєктів зеленого фінансування (зелені облігації, кліматичні фонди, інвестиції з впливом)
- Управління ESG-ризиками: ідентифікація та аналіз ризиків, пов'язаних із кліматом, соціальними факторами, управлінською відповідальністю, відповідно до вимог TCFD, SFDR, PRI
- Залучення сталого фінансування: координація випуску зелених та соціальних облігацій, сталих кредитних продуктів, участь у програмах фінансування екологічних ініціатив
- ESG-звітність та комплаєнс: забезпечення відповідності фінансових практик стандартам GRI, SASB, SFDR, підготовка звітів для інвесторів, аудиторів, регуляторів
- Впровадження інновацій: розробка нових фінансових інструментів — наприклад, соціальні облігації, механізми ціноутворення вуглецю, ESG-індекси
- Навчання та стратегічне лідерство: поширення знань усередині компанії щодо фінансових аспектів сталого розвитку, підтримка трансформаційної культури

Типовий професійний бекграунд та сектори

- Освіта: ступінь бакалавра або магістра у фінансах, економіці, сталому розвитку, екологічному менеджменті. Вітаються MBA або спеціалізовані сертифікати, як-от CFA Certificate in ESG Investing
- Досвід: від 5 до 10 років у сфері фінансів, інвестування, фінансового планування або управління сталими ініціативами
- Сертифікації: CFA ESG, PRI Academy, LEED, GARP Sustainability and Climate Risk (SCR) - як додаткові переваги

Найбільше зацікавлення у таких секторах:

- Фінансові установи: банки, інвестфонди, ESG-орієнтовані активи
- Корпоративні фінанси: великі міжнародні компанії (енергетика, технології, споживчі товари)
- Відновлювана енергетика: проєкти із зеленої енергетики, які потребують сталого фінансування
- Державні та міжнародні установи: органи, що реалізують політики кліматичного фінансування, інфраструктурні програми
- НУО та фонди: організації, що займаються impact investing, соціальними облігаціями, розвитком фінансової інклюзивності

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Глибоке знання ESG-стандартів (GRI, SASB, TCFD, SFDR, PRI)
- Фінансовий аналіз: моделювання, прогнозування, оцінка впливу ESG-факторів на прибутковість
- Розробка сталих інвестпродуктів: досвід із зеленими та соціальними облігаціями, ESG-лендингом, кліматичними фондами
- Управління ризиками: розуміння кліматичних і соціальних ризиків, вміння їх кількісно оцінити та контролювати
- Аналітика даних: володіння аналітичними інструментами, зв'язок між фінансовими й нефінансовими KPI

Soft Skills:

- Лідерство: здатність керувати крос-функціональними ініціативами та переконувати ключових гравців
- Комунікація: чітке пояснення складних фінансово-ESG концепцій для інвесторів, керівництва, партнерів
- Колаборація: ефективна взаємодія з фінансовими, стратегічними, ESG-командами
- Стратегічне мислення: здатність балансувати прибуток, стійкість і ризики в довгострокових рішеннях
- Інноваційність: розробка нових рішень, адаптація до змін у світовому ESG-фінансовому середовищі

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: £80,000 – £150,000 / рік
- США: \$120,000 – \$220,000 / рік
- Європа: €90,000 – €180,000 / рік
- Близький Схід: \$130,000 – \$240,000 / рік
- Азія: \$100,000 – \$180,000 / рік

Вищі зарплати характерні для великих фінансових інституцій, інвестиційних банків, фондів енергетичного переходу та ESG-консалтингів.

Менеджер/ка зі сталих фінансів — це архітектор/ка нової фінансової парадигми, де прибуток не суперечить етичності, а ринок стає інструментом позитивного впливу. Поєднуючи глибоку експертизу в інвестиціях із розумінням ESG-принципів, ці фахівці/чині допомагають бізнесу не лише зберігати конкурентоспроможність, а й формувати сталий економічний порядок денний для всього світу.

Аналітик/иня зі сталих інвестицій (Sustainable Investment Analyst)

Аналітик/иня зі сталих інвестицій є рушієм позитивних трансформацій на перетині фінансів і сталого розвитку. У міру зростання глобального інтересу до ESG-інтеграції, ця роль набуває дедалі більшого значення. Основне завдання фахівця/чині — оцінювати інвестиційні можливості з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських факторів, забезпечуючи ефективність вкладень із довгостроковим позитивним впливом на суспільство й довкілля.

Ключові завдання та обов'язки

- ESG-дослідження інвестицій: глибокий аналіз проєктів та компаній на відповідність принципам сталого розвитку, включаючи викиди CO₂, управління ресурсами, соціальний вплив
- Розробка інвестиційних рекомендацій: формування висновків для портфельних менеджерів і клієнтів щодо перспективності проєктів відповідно до ESG-цілей
- Моніторинг результатів: оцінка ефективності інвестицій через ESG-метрики, регулярне відстеження впливу на соціальне та екологічне середовище
- Робота зі стейкхолдерами: взаємодія з компаніями, інвесторами, фондами, щоб сприяти запровадженню відповідальних практик
- Аналіз трендів: постійне оновлення знань про ринкові тенденції, нові регуляції (SFDR, TCFD), інструменти impact investing

Типовий професійний бекграунд та сектори

Освіта: фінанси, економіка, екологічна політика або сталий розвиток. Перевага — CFA, ESG-сертифікації (CFA ESG, PRI Academy тощо)

Досвід: робота в управлінні активами, інвестбанкінгу, аналітичних ESG-групах, impact-фондах, консалтингу

Сектори:

- Фінансові послуги (активи, фонди, банки)
- Відроджувана енергетика
- Технології та стартапи
- Агробізнес і сталий ланцюг постачання
- Соціальне підприємництво

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Фінансовий аналіз: моделювання, оцінка прибутковості, аналіз ризиків з урахуванням ESG-метрик
- Знання ESG-стандартів: GRI, SASB, TCFD, CDP, SFDR
- Навички роботи з ESG-даними: збір, рейтингування, бенчмаркінг; інструменти: Bloomberg ESG, MSCI ESG Research, Refinitiv
- Портфельний аналіз: досвід інтеграції ESG-факторів у стратегії управління активами
- Оцінка впливу: аналіз ефектів інвестування (carbon footprint, соціальні KPI, ресурсозбереження)

Soft Skills:

- Комунікація: здатність презентувати складні аналітичні висновки зрозуміло для топменеджменту та інвесторів
- Аналітичне мислення: вміння бачити ESG-матеріальність, системність, причинно-наслідкові зв'язки
- Колаборація: командна робота з портфельними менеджерами, аналітиками, стейкхолдерами
- Пристрасність до сталості: внутрішня мотивація робити позитивний вплив через фінансові рішення
- Адаптивність: здатність швидко реагувати на зміну стандартів, вимог ринку та очікувань клієнтів

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: \$60,000 – \$100,000 / рік
- США: \$80,000 – \$130,000 / рік
- Європа: \$70,000 – \$110,000 / рік
- Близький Схід: \$70,000 – \$120,000 / рік

Ставки залежать від типу організації, досвіду, місця розташування та сектора.

Аналітик/иня зі сталих інвестицій — це фахівець/чиня, який формує нову фінансову парадигму, де інвестиції створюють не лише прибуток, а й системну цінність для суспільства. У світі, що переосмислює роль капіталу, ці професіонали/ки стають архітекторами/кам змін, які поєднують інвестиційний успіх із соціальним і екологічним прогресом.

Розробник/ця програмного забезпечення для сталого розвитку

(Sustainability Software Developer)

У світі, що потребує цифрових рішень для кліматичних викликів, розробники/ці ПЗ для сталого розвитку відіграють унікальну роль. Вони поєднують глибокі знання в ІТ з розумінням екологічної проблематики, створюючи інструменти, що допомагають компаніям вимірювати, оптимізувати та скорочувати їхній вплив на довкілля. Це фахівці/чині, які програмують майбутнє з урахуванням планети.

Ключові завдання та обов'язки

- Розробка програмних рішень: створення додатків і систем для управління сталими процесами — енергоефективність, управління відходами, відновлювана енергетика, ESG-аналітика
- Аналіз даних: обробка, інтерпретація екологічних і соціальних даних, побудова аналітичних систем та інтерактивних панелей моніторингу
- Дослідження у сфері сталості: відслідковування нових екологічних стандартів, технологій і рішень для реалізації у програмному коді
- Крос-функціональна співпраця: взаємодія з фахівцями з ESG, екологами, аналітиками, менеджерами проєктів
- Підтримка користувачів: навчання, консультації, оновлення ПЗ, усунення помилок, супровід після впровадження

Типовий професійний бекграунд та сектори

Освіта: інформатика, екологія, сталий розвиток, прикладна математика або суміжні спеціальності.

Перевага — міждисциплінарна підготовка або подвійний профіль (IT + ESG)

Досвід: розробка ПЗ, проєкти в галузі сталого розвитку, аналітика екологічних даних, кліматичне моделювання, розробка еко-сервісів

Галузі:

- IT-компанії (особливо ті, що працюють із ESG-аналітикою)
- Відновлювана енергетика
- Консалтинг і кліматичні стартапи
- Інжиніринг, науково-дослідні інститути
- ESG-відділи корпорацій і промислових підприємств

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Програмування: володіння мовами Java, Python, C++, JavaScript тощо
- Бази даних і Big Data: досвід роботи з SQL, NoSQL, інструментами для аналізу великих масивів даних
- ESG-знання: розуміння систем звітності GRI, CDP, SASB, показників викидів, ресурсозбереження тощо
- Обчислення і моделювання: навички використання хмарних платформ, алгоритмів машинного навчання
- ІС-системи: досвід використання геоінформаційних інструментів для оцінки екологічного впливу
- Agile / Scrum: знання сучасних методологій управління розробкою

Soft Skills:

- Аналітичне мислення: здатність знаходити закономірності в екологічних і поведінкових даних
- Творче вирішення проблем: проєктування інноваційних цифрових рішень для сталих задач
- Комунікація: вміння пояснювати технічні аспекти нетехнічним командам
- Міждисциплінарна співпраця: здатність працювати на перетині технологій, екології, бізнесу
- Гнучкість і навчання: відкритість до нових технологій і постійного вдосконалення в ESG-напрямі

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: \$70,000 – \$100,000 / рік
- США: \$80,000 – \$120,000 / рік
- Європа: \$65,000 – \$95,000 / рік
- Близький Схід: \$60,000 – \$90,000 / рік

Цифри варіюються залежно від рівня досвіду, технічної спеціалізації, регіону та сектора.

Розробник/ця програмного забезпечення для сталого розвитку — це фахівець/чиня, який працює на межі цифрових інновацій і кліматичної відповідальності. Завдяки своїй технічній майстерності й екологічному мисленню ці спеціалісти/ки створюють інструменти, що допомагають компаніям не лише досягати цілей сталості, а й змінювати саму логіку прийняття рішень. Це одна з найперспективніших і найвпливовіших професій майбутнього.

Аналітик/иня із сталого розвитку та вуглецевого сліду

(Sustainability & Carbon Analyst)

Аналітик/иня із сталого розвитку та вуглецевого сліду відіграє ключову роль у допомозі організаціям досягати кліматичних цілей, зменшувати свій вплив на довкілля та водночас покращувати бізнес-результати. У контексті глобальної кліматичної кризи й нових вимог до звітності, ця професія поєднує глибокі знання екології, аналітики даних і бізнес-підходів до сталості.

Ключові завдання та обов'язки

- Оцінка вуглецевого сліду: аналіз викидів парникових газів компанії, виявлення найбільш "емісійних" ділянок, розробка стратегій пом'якшення та досягнення цілей Net Zero
- Сталий розвиток і звітність: розробка й адміністрування ESG-звітності відповідно до міжнародних стандартів (GRI, CDP, ISO 14064), збір точних і верифікованих даних
- Робота зі стейкхолдерами: участь у внутрішніх і зовнішніх діалогах щодо кліматичних ініціатив, підвищення обізнаності в організації
- Стратегія сталості: допомога у визначенні цілей, інтеграція екологічних показників у процеси прийняття рішень, супровід політик корпоративної відповідальності

Типовий професійний бекграунд та сектори

Освіта: бакалавр або магістр у галузі екології, сталого розвитку, кліматичних наук, екологічного менеджменту, іноді — фінансів з ESG-орієнтацією

Сертифікації: CRM (Certified Carbon Reduction Manager), CSP (Certified Sustainability Professional), ISO 14001, GHG Protocol

Сектори:

- Енергетика (в т.ч. відновлювана)
- Виробництво й транспорт
- Фінансові установи
- Консалтинг і аудит
- Технологічні компанії, логістика

Необхідні компетенції та навички

Hard Skills:

- Аналіз даних: збір, обробка, інтерпретація екологічних показників, робота з великими наборами даних, KPI, Dashboards
- Вуглецевий облік: знання методологій обліку GHG-емісій (Scope 1, 2, 3), ISO 14064, верифікація даних
- Системи звітності: GRI, CDP, TCFD, ESG Scorecards
- Регуляторне середовище: розуміння екологічного законодавства, стандартів кліматичної відповідальності

Soft Skills:

- Комунікація: здатність пояснити складні екологічні концепції доступною мовою для бізнесу, менеджменту, клієнтів
- Аналітичне мислення: системне бачення проблем і потенційних рішень на основі екологічних даних
- Командна взаємодія: координація із внутрішніми відділами, екологами, аналітиками, фахівцями з комплаєнсу
- Проактивність: здатність ініціювати зміни, впроваджувати нові підходи й залишатися в курсі останніх трендів

Діапазон заробітної плати (орієнтовно):

- Велика Британія: \$45,000 – \$75,000 / рік
- США: \$55,000 – \$95,000 / рік
- Європа: \$50,000 – \$80,000 / рік
- Близький Схід: \$50,000 – \$90,000 / рік

Фактична зарплата залежить від сектора, рівня досвіду, технічної глибини та регіону діяльності.

Аналітик/иня із сталого розвитку та вуглецевого сліду — це фахівець/чиня, що допомагає компаніям рухатися в бік вуглецево нейтральної економіки, водночас забезпечуючи відповідність нормативним вимогам і покращення корпоративної репутації. Це роль для тих, хто хоче поєднати наукову точність, аналітичний підхід і глибоку соціальну відповідальність у рамках кар'єри з реальним впливом на планету.

Поточні тенденції у професіях сфери сталого розвитку (на основі даних CSR Jobs)

Динамічний розвиток галузі зумовлює появу нових тенденцій, які визначають, як саме будуватимуться кар'єри в сфері сталого розвитку в найближчі роки. Перш за все, слід відзначити **стабільне зростання попиту на фахівців/чинь з екосталості**, що вже спостерігається сьогодні і продовжиться у майбутньому. Все більше компаній усвідомлюють, що інтеграція сталих практик – це не лише виконання регуляторних вимог, а й важлива складова репутації та бізнес-стратегії. Відтак, навіть ті організації, які раніше не мали окремих посад з екологічної чи соціальної відповідальності, нині їх запроваджують. **За оцінками аналітиків, роль менеджера/ки зі сталого розвитку стає такою ж ключовою, як колись роль IT-директора/ки: без неї неможливо реалізувати довгострокові цілі компанії.** Паралельно виникають і ніші для ESG-аналітиків/инь у фінансовому секторі, як згадувалося раніше, та інших спеціалістів/ок з оцінки нефінансових показників діяльності. Цей тренд на інституціоналізацію сталості означає, що професійні можливості будуть розширюватися – від топ-менеджменту до початкових позицій – практично на всіх рівнях.

Великою мірою формування попиту на спеціалістів/ок відбувається **під впливом зростаючої ролі ESG-факторів та сталих фінансів**. Інвестори і акціонери дедалі більше цікавляться не лише фінансовими показниками компаній, а й їхнім внеском у сталий розвиток – впливом на довкілля, суспільство, якістю корпоративного управління. Це спричинило бум напрямку сталої звітності та оцінки діяльності за ESG-критеріями. Відтак, **багато традиційних посад набувають “відтінку” сталості**: фінансові директори/ки мусять розуміти принципи відповідального інвестування, а фахівці/чині з управління ризиками – враховувати кліматичні ризики у своїх моделях. Очікується, що кар'єри, пов'язані з ESG, будуть розвиватися випереджаючими темпами, а фахівці/чині зі знанням ESG-стандартів матимуть особливий попит. Ця тенденція фактично стирає межу між “звичайними” та “сталими” професіями – практично в кожній галузі з'являється компонент сталого розвитку, і професіоналам/кам доводиться підвищувати свою обізнаність у питаннях сталості, щоб залишатися конкурентними.

Ще однією помітною тенденцією є **інтеграція сталих функцій у різні відділи компаній**, про яку вже згадувалося. Так звані «гібридні» ролі стають нормою: до прикладу, маркетинг-менеджер/ка може відповідати за комунікацію екологічних ініціатив бренду назовні, а фахівець/чиня із закупівель – контролювати дотримання екостандартів постачальниками. Така взаємопроникність сфер означає, що все більше професіоналів/ок нефахового профілю проходять перепідготовку або спеціалізоване навчання зі сталого розвитку, аби доповнити свою основну експертизу. В результаті крос-дисциплінарні кар'єри перестають бути винятком – навпаки, цінується досвід на перетині сфер, оскільки він дозволяє бачити цілісну картину і впроваджувати сталі практики більш ефективно. Для прикладу, фінансист/ка зі знанням екології може розробити інноваційну схему “зелених” інвестицій, а інженер/ка-програміст/ка – впровадити алгоритми для моніторингу впливу виробництва на довкілля. Цей тренд відображає зрілість галузі: сталий розвиток перестає бути вузьким напрямком і стає частиною кваліфікаційних вимог у багатьох суміжних професіях.



Коен Рост, радник київської ГО Primavera (Нідерланди), Член Асоціації експертів зі сталого розвитку, ділиться своїм професійним шляхом у сфері сталого розвитку, що підтверджує інтеграцію сталого розвитку у різні сфери та напрями:



“На попередній роботі в Вагенінгенському сільськогосподарському університеті (35 років) я займався проблемою забруднення поверхневих і підземних вод нітратами і фосфатами в результаті сільськогосподарської діяльності в Нідерландах. У своїй міжнародній діяльності (в більш ніж 10 країнах) я працював переважно над питаннями водопостачання для продовольства та розвитку сільських районів. На перший погляд, це не класичний сталий розвиток, але він завжди був присутній у роботі - інституційна, фінансова, економічна, соціальна (інклюзивність) та екологічна сталість у різних комбінаціях”.

Окремо варто відзначити вплив останніх подій на формат роботи у сталому секторі. Пандемія COVID-19 та цифровізація призвели до того, що віддалена робота стала поширеною навіть для тих посад, які раніше вимагали постійної присутності на об'єкті. **У сфері сталого розвитку дистанційна зайнятість також набуває популярності:** аналітики/ні, консультанти/ки, менеджери/ки проєктів цілком можуть працювати з різними країнами, не залишаючи свого міста. Це, з одного боку, розширює можливості для пошуку талантів (організації більше не обмежені локальним ринком і можуть найняти кращого фахівця з будь-якого куточка світу), а з іншого – створює конкуренцію на глобальному рівні. Для самих професіоналів/ок віддалений формат відкриває доступ до міжнародних проєктів і гнучких умов, тож кар'єра може розвиватися незалежно від географії. У підсумку, ринок сталих професій стає глобальним, а здатність ефективно працювати онлайн і керувати дистанційними командами поступово перетворюється на необхідну навичку.

Альтернативою традиційній кар'єрі найманого працівника у сталому розвитку є **шлях підприємництва та фрилансу**, який обирає дедалі більше фахівців/чинь. Підприємництво у сфері сталості набуло особливого значення, адже нові бізнес-моделі і стартапи часто швидше реагують на екологічні й соціальні виклики, ніж громіздкі корпорації. **Сталий/а підприємець/иця** – це людина, що створює бізнес з подвійною метою: отримувати прибуток і водночас вирішувати конкретну проблему сталого розвитку. Наприклад, це може бути виробництво інноваційного біорозкладного пакування, онлайн-платформа для вторинного обігу речей або сервіс з відновлюваної енергетики для домогосподарств. Такі підприємці/иці привносять у ринок дух інновацій, заповнюючи ніші, до яких великі гравці ще не дісталися.

Для успіху у сталому підприємстві потрібен **набір особистих якостей**: візійність – здатність бачити можливості там, де інші бачать проблему; гнучкість – уміння підлаштувати бізнес-модель під мінливі умови; і, звісно, пристрасна віра у свою місію, що допомагає долати труднощі. Ці риси, помножені на бізнес-навички, дають потужний результат: такі підприємці/иці не тільки реалізують власні кар'єрні амбіції, але й створюють нові робочі місця у сфері сталого розвитку для інших.

Наприклад, розвиток зелених стартапів у галузі будівництва (енергоефективні матеріали), енергетики (зберігання енергії, смарт-мережі) чи моди (екологічно чистий одяг) веде до появи цілих нових сегментів ринку праці. Підприємництво фактично виступає каталізатором змін: демонструючи, що сталий бізнес може бути успішним і прибутковим, підприємці/иці впливають і на традиційні компанії, стимулюючи їх впроваджувати подібні практики, аби не відставати.

Паралельно все більше професіоналів обирають **кар'єру фрилансера/ки у сфері сталого розвитку**. Фриланс відкриває можливість застосувати свою експертизу одразу в багатьох проектах і організаціях, не прив'язуючись до одного роботодавця. Такий формат роботи стає популярним, оскільки компанії іноді потребують вузькоспеціалізованих знань або тимчасових послуг – наприклад, розробити звіт з ESG, провести аудит викидів чи підготувати тренінг для персоналу – і воліють залучати зовнішніх консультантів. Для фрилансера/ки це означає широкий простір діяльності: можна позиціонувати себе експертом/кою з конкретних питань (скажімо, фахівцем/чинєю із сталих закупівель чи консультантом/кою з екологічного менеджменту) і пропонувати свої послуги різним клієнтам.

Стівен Роуен, генеральний директор Earth and Marine Environmental Consultants Ltd (Велика Британія), Член Асоціації експертів зі сталого розвитку, підтверджує зазначені тенденції через розповідь про свій тернистий шлях до сталого розвитку:



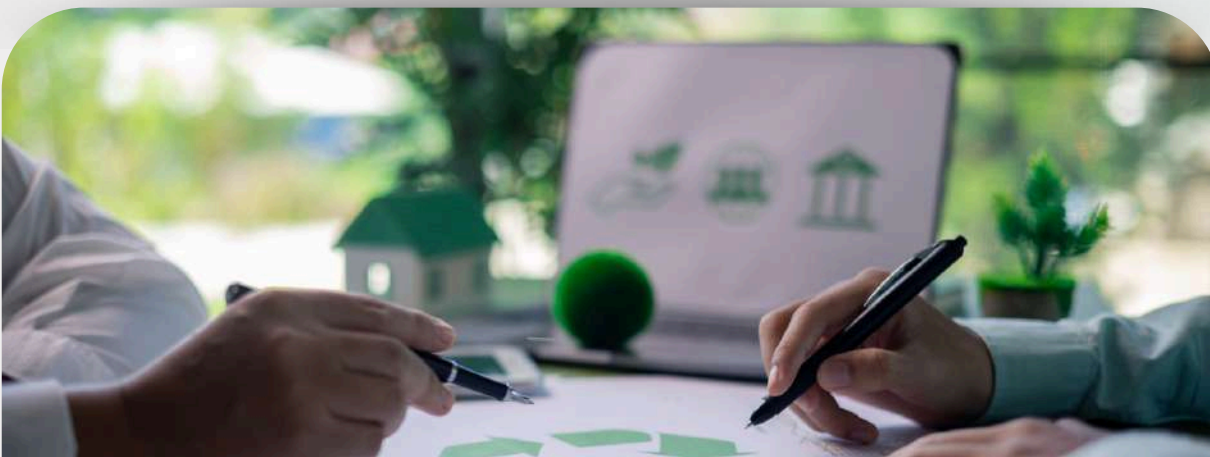
“У школі у віці 17 років я мав виконати географічний проєкт, тому вирішив провести дослідження води в річці поблизу мого будинку, щоб перевірити, чи вона забруднена. Це змусило мене прочитати кілька книг (ще до появи Інтернету!) про поведінку хімічних речовин у навколишньому середовищі. Мені сподобалося працювати в польових умовах, аналізувати проби та дані, і я вирішив, що хотів би цим займатися професійно. Тому я вступив на факультет екологічної хімії в університеті, а після його закінчення влаштувався на роботу інспектором з контролю за забрудненням в британській регуляторній агенції (що займалася сміттєзвалищами). За 2 роки на цій посаді я став експертом з управління небезпечними відходами, експлуатації сміттєзвалищ та оцінки ризиків, пов'язаних із газами, що утворюються на сміттєзвалищах. Згодом мене запросили до великої консалтингової фірми, де я познайомився з усім спектром послуг у сфері ESG - оцінка ризиків, комплексна перевірка, ESIA, SEA, очищення забруднених земель, екосистемні послуги, сталий розвиток і, звичайно, міжнародні фінанси, ОЕСР, МФК тощо. Це професійна сфера, в якій я працюю досі (вже 35 років).

Однак я втомився від роботи у великих корпораціях, де більше уваги приділялося зростанню, фінансовим показникам та безпечній надійній роботі для великих корпорацій. Я хотів працювати там, де були реальні проблеми і де наша участь допомагала внести великі зміни, тому в 2009 році я залишив роботу у великій компанії і заснував власну консалтингову компанію з питань ESG, орієнтовану на ринки, що розвиваються та постконфліктні, які потребували великих інфраструктурних проєктів і де громадянське суспільство страждало і могло б отримати користь від цих інвестицій в енергетику, водопостачання, логістику тощо”.

Погляд у майбутнє показує кілька ключових трендів, які, ймовірно, визначатимуть розвиток професій сталого розвитку у найближчі 5–10 років. **По-перше, це посилення ролі кругової економіки** – компанії все активніше впроваджуватимуть моделі повторного використання й рециклінгу ресурсів замість лінійної моделі “виробництво – споживання – відходи”, що спричинить попит на експертів/ок із впровадження кругових бізнес-моделей. **По-друге, розвиток сталих технологій**: від проривів у зберіганні енергії й зеленому водні до “розумного” агровиробництва та управління відходами – інновації створять нові ніші для фахівців/чинь, здатних їх розуміти і застосовувати. **По-третє, слід очікувати посилення нормативного тиску**: уряди в усьому світі запроваджують жорсткіші екологічні стандарти і цільові програми (на кшталт вуглецевого нейтралітету до середини століття), тож бізнесу потрібні будуть спеціалісти, що допоможуть забезпечити відповідність численним регуляторним вимогам. Ті професіонали/ки, які будуть в курсі цих тенденцій і постійно оновлюватимуть свої знання, займуть найкращі позиції у професійному середовищі. Натомість безперервне навчання стане не просто рекомендованим, а обов’язковим елементом кар’єри, про що детальніше йтиметься далі. Загалом, тенденції сигналізують: сфера сталого розвитку міцно закріпилася і продовжить зростати, пропонуючи фахівцям/чиням захопливі перспективи у побудові кар’єри.

По-четверте, на сферу сталого розвитку дедалі більший вплив мають сучасні технології, зокрема цифрові інновації та штучний інтелект (ШІ). Ці чинники істотно змінюють характер роботи фахівців/чинь і відкривають нові можливості для вирішення складних завдань. Одним з ключових напрямів є використання технологій для збору та обробки даних про довкілля і вплив діяльності людини. Штучний інтелект вже зараз допомагає аналізувати величезні масиви екологічних даних – від супутникових знімків лісів до показників енерговитрат підприємства – набагато швидше і точніше, ніж це спроможна зробити людина вручну. Для спеціаліста/ки зі сталого розвитку це означає доступ до більш глибокої і оперативної аналітики: наприклад, машинне навчання може виявити приховані тенденції в кліматичних умовах або прорахувати сценарії скорочення викидів з урахуванням сотень змінних. Такі інструменти дають змогу приймати обґрунтованіші рішення – чи то у міському плануванні, чи в управлінні ресурсами компанії. Крім того, автоматизація рутинних завдань за допомогою ШІ звільняє час фахівця/чині для більш творчої та стратегічної роботи.

Поява ШІ та пов’язаної з ним автоматизації впливає і на вимоги до самих професіоналів/ок. Тепер суто екологічних знань недостатньо – очікується, що фахівці/чині добре орієнтуватимуться в технологічних інструментах. Вакансії сталого розвитку все частіше містять вимоги на кшталт “володіння навичками роботи з системами управління даними” або “знання основ аналізу даних”. Таким чином, технічна грамотність у IT-сфері стала невід’ємною частиною профілю сучасного спеціаліста/ки. Ті, хто володіє хоча б базами програмування чи вміє працювати з аналітичними платформами, мають конкурентну перевагу, адже можуть безпосередньо взаємодіяти з ШІ-інструментами у своїй роботі. Крім того, розуміння можливостей технологій дозволяє ставити для IT-відділів правильні завдання: фахівець/чиня зі сталості, що розуміє, що саме можна автоматизувати і як формулювати запит до data science команди, доб’ється більшого успіху у цифровізації сталих процесів. У відповідь на цей запит ринок освітніх послуг пропонує безліч курсів і тренінгів для екологів/инь та менеджерів/ок, присвячених big data, GIS-технологіям, основам штучного інтелекту. Отже, щоб залишатися на гребені хвилі, фахівці/чині мають активно підвищувати свою технічну кваліфікацію, адаптуючись до нової цифрової реальності.



Звичайно, впровадження ШІ не позбавлене викликів. Одна з потенційних проблем – це ризик витіснення частини традиційних ролей автоматизованими системами. Наприклад, якщо раніше ціла команда могла займатися моніторингом екологічних показників і підготовкою звітності, то тепер цю функцію може виконувати програмне забезпечення з мінімальним наглядом. Це ставить питання про переорієнтацію кар'єр: спеціалісти/ки мають зміщувати фокус на ті завдання, які машина не виконає – стратегічне планування, творчий підхід, комплексна оцінка ризиків, комунікація з людьми.

Водночас поява технологій створює нові ролі: з'являється попит на експертів/ок з етики ШІ у сталому розвитку (які слідкують, щоб алгоритми приймали об'єктивні рішення), на фахівців/чинь з управління проектами цифрової сталості, на аналітиків/инь з кібербезпеки екологічних даних тощо. **Тобто ринок праці не стільки скорочується, скільки трансформується** – зникають одні функції, натомість виникають інші, часто складніші і більш інтегративні. Усвідомлюючи це, провідні професіонали/ки ставляться до ШІ не як до загрози, а як до інструменту і партнера, що розширює їхні можливості. За такого підходу кар'єра будується навколо співпраці людини і штучного інтелекту: людина визначає цілі, задає параметри, оцінює результати і приймає остаточні рішення, а ШІ виконує рутинну чи обчислювальну частину роботи.

Окрім ШІ, існують й інші новітні впливи на професійне поле сталого розвитку. Наприклад, **розвиток інтернету речей (IoT)** дає змогу в режимі реального часу відстежувати екологічні показники – датчики на заводах, у містах, на природоохоронних територіях генерують потік даних, з якими мають працювати фахівці. Це змінює характер екологічного моніторингу з вибіркового на постійний і всеосяжний. **Блокчейн-технології** знаходять застосування для відстежування постачань (гарантування "зеленої" енергетики чи етичного походження сировини), і спеціалісту важливо розуміти принцип роботи таких систем. **Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)** стають інструментами просвіти та тренінгів: з їх допомогою можна імітувати екологічні сценарії, навчати персонал діям у разі надзвичайних ситуацій чи демонструвати вплив проектів в 3D-форматі для кращого розуміння.

Підсумовуючи, технологічні новації та ШІ будуть змінювати портрет фахівця/чині у сфері сталого розвитку, але не применшують ролі людини – навпаки, підкреслюють важливість людських якостей у поєднанні з технологіями. Ті професіонали/ки, які здатні опанувати нові інструменти, отримують у свої руки надзвичайно потужні засоби для досягнення цілей сталого розвитку. Вони можуть працювати ефективніше, приймати обґрунтовані рішення і масштабувати позитивний вплив. Звичайно, це вимагає постійної готовності вчитися і адаптуватися, але саме ці риси і є визначальними для успішного фахівця у сучасному світі сталості. Тож, попри всі зміни, що їх несуть ШІ та технології, головне завдання залишається незмінним – використати всі доступні інструменти задля побудови сталого, справедливого і процвітаючого майбутнього.



УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

СТАЛЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

(на основі інтерв'ю з Лілією Луць, співзасновницею Школи нового мислення в Україні)

У XXI столітті поняття сталого розвитку (sustainable development) стало центральним у глобальному дискурсі економічного, соціального та екологічного майбутнього. Проте справжнє впровадження сталого розвитку неможливе без трансформації мислення – перетворення способу, яким люди та організації ухвалюють рішення, розвивають бізнес і бачать довгострокові перспективи. Важливість цього аспекту в українському контексті особливо підкреслює Лілія Луць, співзасновниця та координаторка Школи нового мислення. Її підхід базується на концепціях інтегральної динаміки, спіральної динаміки мислення та системного підходу до змін.

“В основі школи – розуміння, що майбутнє будується через мислення. Ми не можемо змінити суспільство, поки самі не змінимо спосіб, яким ми дивимося на світ” (Лілія Луць)

Сучасний український контекст, що включає кризові ситуації, невизначеність та економічні виклики, потребує нових моделей мислення, які здатні забезпечити довгострокову стійкість бізнесу, соціальних структур та державного управління.

Вплив рівня мислення на стратегічні рішення

У багатьох організаціях та компаніях сталий розвиток розглядається як набір ініціатив або звітність перед інвесторами. Однак справжня трансформація відбувається лише тоді, **коли сталий розвиток стає частиною світогляду лідерів/ок компаній, державних діячів/ок і громадських організацій.**

“Ми не можемо інтегрувати сталий розвиток, якщо не пройдемо всі етапи розвитку мислення. Люди не можуть відразу думати на рівні глобальних викликів, якщо вони не усвідомлюють, як працює їхнє власне середовище” (Лілія Луць)

Одним із ключових підходів до розвитку мислення є **вертикальний розвиток**, який передбачає поступовий перехід від простого до складного, від лінійного до системного бачення. Це особливо важливо для бізнесу та державного управління, де складні рішення потребують аналізу довгострокових наслідків та інтеграції різних аспектів.

“Якщо компанія має лідера/ку, що вже мислить стратегічно й системно, він/вона може стати драйвером змін у своїй організації” (Лілія Луць)

Відсутність цього підходу пояснює, чому українські компанії часто запроваджують ініціативи зі сталого розвитку формально, без реальної трансформації корпоративної культури.

Блокування змін: бар'єри в українських реаліях

Низка факторів гальмує впровадження сталого розвитку та сучасних моделей мислення в Україні:

Низький рівень довіри в суспільстві, що ускладнює співпрацю між бізнесом, громадським сектором і державними установами.

Короткострокове мислення, що домінує через економічну нестабільність і змушує компанії діяти у форматі «виживання».

Психологічний страх змін, який зупиняє лідерів бізнесу від довгострокових інвестицій у сталі проекти.

“Лідери/ки компаній часто керуються страхом. Вони бояться невизначеності, тому починають максимально контролювати процеси, замість того щоб відкриватися до змін” (Лілія Луць)

В Україні все ще дуже багато людей живуть у парадигмі **“сьогодні вижити, а завтра якось буде”** - як зазначає Лілія. Це абсолютно суперечить принципам сталого розвитку. Ми не можемо планувати майбутнє, коли керуємось лише короткостроковими потребами.

Важливим фактором є **наявність агентів/ок змін у компаніях** – людей, які впроваджують нові підходи зсередини, навіть якщо керівництво ще не готове до трансформацій.

“Найкраще працюють агент/ки змін усередині компаній. Потрібно не чекати, поки власник/ця бізнесу “дозріє”, а впливати знизу. Якщо в компанії є хоча б 15% людей, які мислять стратегічно і хочуть змін, вони можуть запустити цей процес. Якщо 25% – зміни стануть невідворотними. А якщо 50% – процес піде дуже швидко” (Лілія Луць)

Сталий розвиток через формування екосистеми

Люди змінюються під впливом оточення. Якщо вони потрапляють у середовище, де сталий розвиток є нормою, вони адаптуються до нових стандартів і змінюють власні звички. Для формування нового типу мислення необхідні платформи діалогу та освітні ініціативи, які дозволяють:

- Об'єднувати бізнес, громадськість і державний сектор у спільному обговоренні.
- Навчати лідерів/ок новим підходам до стратегічного управління.
- Формувати покоління, яке розуміє важливість довгострокових рішень.

«Україні потрібні майданчики для діалогу, де бізнес, громадянське суспільство та експерти/ки можуть говорити на рівних. Це про формування нової культури мислення, а не просто про набір знань» (Лілія Луць)

Отже, сталий розвиток – це не просто набір стратегій або вимог міжнародних партнерів. Це спосіб мислення, що визначає майбутнє суспільства, економіки та довкілля.

“Сталий розвиток – це не тільки екологія, економіка чи соціальні аспекти. Це про те, як ми мислимо, які рішення ухвалюємо і наскільки далекоглядно бачимо майбутнє” (Лілія Луць)

Відтак, для забезпечення сталого розвитку в Україні необхідно:

- Розвивати стратегічне мислення у бізнесі та державному секторі.
- Формувати середовище, в якому сталий розвиток є нормою.
- Інвестувати у навчальні та освітні ініціативи, що змінюють спосіб ухвалення рішень.
- Тільки через зміну мислення ми можемо забезпечити реальну трансформацію та сталий розвиток України в майбутньому.

АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОЛОГІЧНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Екологічна освіта відіграє ключову роль у формуванні свідомого суспільства, здатного реагувати на сучасні виклики, пов'язані зі змінами клімату, деградацією природних ресурсів, забрудненням довкілля та необхідністю адаптації економіки до нових екологічних стандартів. В умовах європейської інтеграції України виникає потреба у значному вдосконаленні системи екологічної освіти, адже без якісної підготовки кадрів та розширення екологічної свідомості серед усіх верств населення неможливо здійснити перехід до сталого розвитку.

Юрій Бутенко, начальник управління стратегічного планування та відновлення Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, підкреслює:

“Екологічні знання – це не просто професійна компетенція еколога/ині. Це життєва необхідність для кожного/ї. Якщо ми не інтегруємо екологічну освіту на всіх рівнях – від дитячого садка до бізнес-шкіл – ми отримуємо суспільство, яке не здатне реагувати на сучасні екологічні виклики”.

Екологічна освіта в Україні, попри окремі прогресивні ініціативи, залишається фрагментарною. Вона не є системною та не забезпечує формування інтегрального підходу до екологічної компетентності громадян. **Серед ключових проблем** можна виділити наступні:

- Нестача актуальних освітніх програм, що враховують сучасні виклики та вимоги ринку праці;
- Недостатня інтеграція екологічної тематики в навчальні дисципліни загальноосвітніх шкіл і ВНЗ;
- Відсутність практичних компонентів у навчальних програмах;
- Слабка взаємодія між академічними установами, державою та бізнесом;
- Низький рівень фінансування екологічної освіти.

Екологічна освіта в Україні: поточний стан

Дошкільна освіта: перші кроки до екологічної компетентності

В українських дошкільних навчальних закладах діти отримують перші знання про природу та екологію через освітній напрям "Дитина в природному довкіллі". Програма включає такі ключові теми:

- Рослинний світ
- Тваринний світ
- Явища природи
- Природні об'єкти

Попри наявність цього напрямку, екологічна освіта на дошкільному рівні залишається фрагментарною та здебільшого інтегрованою у загальні курси без чіткої програми розвитку екологічної компетентності.

Шкільна освіта: нерівномірний розподіл екологічних курсів

Розподіл екологічних знань у загальноосвітніх школах є нерівномірним і залежить від вікової групи.

Кількість годин на тиждень, відведених на екологічні знання в школі:

- 1-4 класи – "Я досліджую світ" (35-40 хв/тиждень)
- 5-6 класи – "Пізнаємо природу" (45 хв/тиждень)
- 7-9 класи – відсутнє навчання з екологічних знань
- 10-11 класи – "Біологія і екологія" (2 години/тиждень)

Екологічна освіта фактично відсутня у середніх класах (7-9 класи), що є критичним пробілом у формуванні екологічної грамотності серед підлітків.

Обсяг навчання в старших класах (10-11) є обмеженим (**лише 2 години на тиждень**), що недостатньо для формування глибоких екологічних знань.

Немає інтеграції екологічної тематики в інші дисципліни (наприклад, економіку, математику, історію), що могло б забезпечити міждисциплінарний підхід.

Попит на екологічну освіту у закладах вищої освіти

Динаміка поданих заяв на спеціальність "Екологія" у 2023-2024 роках:

- 2023 рік: 3 757 заяв із загальної кількості 719 433
- 2024 рік: 4 212 заяв із загальної кількості 670 296

Попит на екологічну спеціальність зростає (+12% у 2024 році порівняно з 2023).

Проте, у порівнянні, частка заяв на спеціальність "Екологія" залишається вкрай низькою ($\approx 0,6\%$ від загальної кількості заяв), що свідчить про слабку зацікавленість серед абітурієнтів/ок.

Зменшення загальної кількості заяв на всі спеціальності у 2024 році (-49 137 заяв) може свідчити про демографічні проблеми або відтік студентів/ок за кордон.

Обсяги державного замовлення та випуск фахівців/чинь

Випуск бакалаврів за спеціальністю "Екологія"

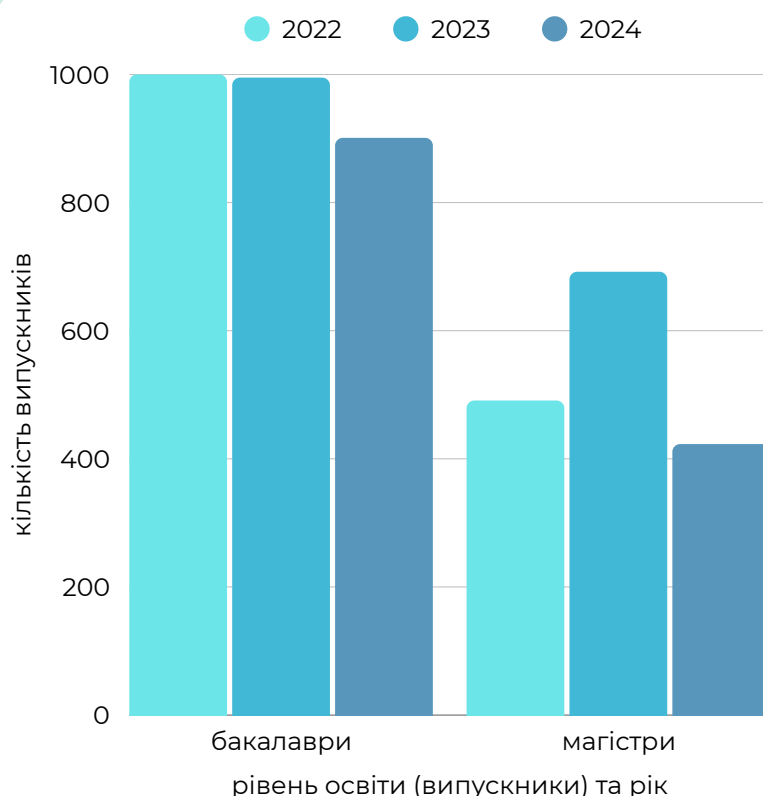
- 2022 рік: 1 000 випускників/ць
- 2023 рік: 995 випускників/ць
- 2024 рік: 901 випускник/ця

Кількість випускників/ць-бакалаврів зменшується (-10% за три роки), що може свідчити про низький попит на ринку праці або обмежені кар'єрні можливості.

Випуск магістрів за спеціальністю "Екологія"

- 2022 рік: 491 випускник/ця
- 2023 рік: 692 випускники/ці
- 2024 рік: 423 випускники/ці

Зростання випуску магістрів у 2023 році (+40% порівняно з 2022 роком), але значне скорочення у 2024 році (-39%), що може вказувати на нестабільність у плануванні освітніх програм.



Діаграма 9. Розподіл випускників екологічних спеціальностей

Перспективи екологічних професій в Україні

Національний класифікатор професій містить широкий перелік спеціальностей, що стосуються екології, природоохоронної діяльності та сталого розвитку.

Перелік офіційно визнаних екологічних професій в Україні:

- Головний природознавець
- Головний фахівець із систем створення спеціального клімату
- Майстер з охорони природи
- Майстер зеленого господарства
- Головний фахівець з охорони навколишнього середовища
- Менеджер (управитель) екологічних систем
- Кліматолог
- Інженер-електронік систем виробництва нетрадиційних і відновлювальних видів енергії
- Експерт із енергоефективності нетрадиційних і відновлювальних видів енергії
- Інженер-технолог з очищення води
- Інженер з відтворення природних екосистем
- Інженер з охорони природних екосистем
- Інженер з охорони та захисту лісу
- Інженер з охорони тваринного світу
- Інженер з природокористування
- Еколог
- Експерт з екології
- Фахівець з екологічної освіти
- Екологічний аудитор
- Фахівець з управління природокористуванням
- Фахівець з управління енергозбереженням в будівлях
- Фахівець із нетрадиційних видів енергії
- Технік-еколог
- Інспектор з охорони природи
- Організатор природокористування
- Інспектор з охорони природно-заповідного фонду
- Озеленювач

Цей перелік охоплює традиційні сфери екологічної науки (еколог/иня, інженер/ка-еколог/иня, природознавець/иця) та більш практичні напрями (експерт/ка із відновлюваних джерел енергії, менеджер/ка екологічних систем). Проте в класифікаторі професій майже відсутні сучасні ролі, які необхідні для інтеграції ESG-стандартів, управління вуглецевим слідом чи розробки сталих технологій. Низька популярність екологічних спеціальностей на ринку праці (менше 1% від усіх випускників ЗВО) може свідчити про відсутність попиту на ці посади серед роботодавців або невідповідність програм підготовки реальним викликам.

Перспективні "зелені" професії майбутнього

Згідно з міжнародними дослідженнями Всесвітнього економічного форуму (WEF), ООН, McKinsey Global Institute та Global Compact Network Ukraine, наступні спеціальності будуть особливо затребуваними в майбутньому, особливо у сфері відновлення України та переходу до зеленої економіки.

Перелік перспективних "зелених" професій:

- Фахівці/чині з ретрофінтингу будівель
- Зелені будівельники/ці
- Фахівці/чині в галузі зміни клімату
- Архітектори/ки зеленого дизайну
- Менеджери/ки зі стратегії управління відходами
- Треш-інженери/ки (інженери переробки відходів)
- Інженери/ки зеленого транспорту
- Консультанти/ки з альтернативних видів енергії
- Фахівці/чині з якості води
- Фахівці/чині в галузі сталого розвитку
- Менеджери/ки з проектування розумних домів
- Сіті-фермери/ки (міські фермери, що працюють над вертикальним фермерством)
- Експерти/ки з біомаси
- Урбаністи/ки-екологи/ні
- Розробники/ці систем мікрогенерації енергії
- Експерти/ки з переробки стічних вод
- Фахівці/чині з вуглецевого фінансування
- Фахівці/чині з відновлення дикої природи

Цей перелік професій відображає майбутні потреби ринку праці, що орієнтується на зелену трансформацію економіки, циркулярну економіку та екологічно чисті технології. Збільшення попиту на фахівців/чинь з відновлюваної енергетики, переробки відходів та енергоефективності вказує на необхідність розширення навчальних програм в українських ЗВО. В Україні поки що немає офіційного визнання таких професій, як "вуглецевий аналітик/иня", "треш-інженер/ка" чи "урбаніст/ка-еколог/иня", що може обмежувати кар'єрні можливості для випускників/ць.

Порівняльний аналіз: поточні vs перспективні екологічні професії

Екологічна освіта в Україні має значні прогалини, особливо у шкільній програмі, де відсутнє навчання у 7-9 класах. Попит на спеціальність "Екологія" зростає, але частка заяв залишається дуже низькою ($\approx 0,6\%$). Кількість випускників/ць-бакалаврів скорочується, що може свідчити про слабкі кар'єрні перспективи.

Поточні професії зосереджені переважно на екологічному моніторингу, природокористуванні та традиційній енергетиці. Нові професії орієнтовані на глобальні кліматичні виклики, циркулярну економіку, диджиталізацію та інтеграцію екологічних принципів у бізнес. Ринок праці зміщується від "спостереження за проблемами" (інспектори/ки, аудитори/ки, екологи/ні) до "активного створення рішень" (фахівці/чинь з кліматичних технологій, консультанти/ки з відновлюваної енергетики, зелений транспорт).

Що необхідно змінити в системі освіти?

- Створення нових освітніх програм та спеціальностей, адаптованих до вимог ринку.
- Оновлення класифікатора професій та офіційне визнання "зелених" посад у державних документах.
- Посилення взаємодії між університетами та бізнесом для підготовки кадрів під реальні потреби ринку.

Український ринок праці має адаптуватися до глобальних змін, впроваджуючи сучасні професії у сфері сталого розвитку, ESG, зеленої енергетики та циркулярної економіки, а відсутність нових професій у державному класифікаторі професій обмежує можливості розвитку екологічного сектору.

Проте попри наявні виклики, українська система освіти вже тривалий час демонструє поступ у напрямку інтеграції принципів сталого розвитку. Це проявляється не лише у поодиноких ініціативах, а у поступовому формуванні цілісного підходу до екологічної обізнаності та сталості як ключових освітніх пріоритетів. Важливим кроком стало визнання сталого розвитку як міждисциплінарної парадигми, яка має пронизувати всі рівні та форми освіти. Нижче розглянуто діяльність ресурсних центрів сталого розвитку при українських університетах, які виступають ключовими інституційними платформами для підтримки, розробки та впровадження освітніх ініціатив у сфері сталого розвитку, а також окремі дисципліни зі сталого розвитку, що пропонують університети.

Ресурсні центри зі сталого розвитку в українських університетах почали створюватися в рамках проекту ЄС/ПРООН "Місцевий розвиток, орієнтований на громаду" (МРГ) ще у 2016 році. Цей проєкт було ініційовано з метою сприяння сталому розвитку громад через впровадження інноваційних підходів та залучення місцевих ресурсів. Основна ціль таких центрів саме при закладах вищої освіти - сприяти реалізації програм та проєктів зі сталого розвитку, активізувати науково-дослідну діяльність університетів у цій сфері та поширювати принципи сталого розвитку серед громадськості.

Серед наявних ресурсних центрів зі сталого розвитку, про які публічно пишуть заклади вищої освіти можемо виділити такі:

- Ресурсний центр зі сталого розвитку при Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля та окрема сторінка у Фейсбукі
- Ресурсний центр зі сталого розвитку при Державному вищому навчальному закладі “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” - та окрема сторінка у Фейсбукі (з 29 жовтня 2024 р. - не діюча)
- Ресурсний центр сталого розвитку як підрозділ Центру регіонального розвитку при Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова
- Центр зі сталого розвитку при Ужгородському національному університеті та окрема сторінка у Фейсбукі
- Ресурсний центр зі сталого розвитку Полтавського державного аграрного університету
- Ресурсний центр зі сталого розвитку при Житомирського державного університеті імені Івана Франка
- Ресурсний центр зі сталого розвитку Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”
- Ресурсний центр зі сталого розвитку при Вінницькому торговельно-економічному інституті Державного торговельно-економічного університету
- Ресурсний центр зі сталого міського розвитку при Білоцерківському національному аграрному університеті
- Ресурсний центр зі сталого розвитку при Херсонському державному аграрно-економічному університеті

Важливо зазначити, що більшість з цих Центрів були створені у 2015-17 рр., відповідно деякі з цих Центрів продовжують функціонувати лише документально, відпрацювавши свою активну діяльність у перші роки існування. Проте маємо і успішні кейси - наприклад, Ресурсні центри зі сталого розвитку при Ужгородському національному університеті та при Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля - активно продовжують свою діяльність, про що активно комунікують у соціальних мережах також.

А наприклад, діяльність Центру при Державному вищому навчальному закладі “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” трансформувалась у створення першої і єдиної освітньої програми в Україні зі сталого розвитку - магістерська програма “Управління фінансами сталого розвитку” спільно з Асоціацією експертів зі сталого розвитку.

Мета програми - підготовка висококваліфікованих фахівців/чинь у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, здатних на високому професійному рівні здійснювати розробку й впровадження фінансової політики сталого розвитку на різних рівнях економічної системи з метою формування умов для довгострокового економічного розвитку та посилення стійкості фінансової системи країни до екологічних, соціальних та управлінських ризиків.

Більш того, деякі університети створюють власні варіації центрів зі сталого розвитку, як наприклад, **Центр права сталого розвитку та охорони довкілля** при Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого. Центр Права Сталого Розвитку та Охорони Довкілля – “SusDEV Law” – є міждисциплінарною та міжкафедральною установою, метою якого є сприяння становленню Університету як вищого закладу юридичної освіти міжнародного рівня, що бере участь у сучасних політичних процесах сприяє формуванню та вдосконаленню національного та міжнародного права відповідно до принципів сталого розвитку. Важливою частиною роботи Центру є зелена реконструкція та стале відновлення України. У тісній співпраці з українськими стейкхолдерами, міжнародними партнерами та експертами/ками, Центр має на меті сприяти реалізації принципу “Building Back Better and Greener” – низьковуглецевої, ресурсоефективної та соціально інклюзивної моделі повоєнного відновлення та розвитку.

А на базі Національного університету “Львівська політехніка” діє структурний підрозділ **“Інститут сталого розвитку імені Вячеслава Чорновола”**. Інститут готує фахівців/чинь у галузях природничих наук, виробництва та технологій, управління та адміністрування, сфери обслуговування та цивільної безпеки.

У свою чергу, Волинський національний університет ім.Лесі Українки запускає освітню програму для третнього рівня вищої освіти “доктор філософії” - **“Організаційно-правове забезпечення сталого розвитку України”**. У листопаді 2024 року програма була акредитована Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.

Свою діяльність зі сталого розвитку заклади вищої освіти **трансляють і через щорічне звітування або створення стратегій зі сталого розвитку / концепцій впровадження / декларування дій щодо сталого розвитку тощо**. Серед прикладів можна зазначити такі:

- Про діяльність у сфері сталого розвитку, документи у сфері сталого розвитку, відповідні Центри розвитку компетентностей та діалогові майданчики - Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
- Про діяльність у сфері сталого розвитку - Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
- Стратегія сталого розвитку Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
- Про діяльність у сфері сталого розвитку - Полтавський державний аграрний університет
- Політика стійкості та сталого розвитку - Ужгородський національний університет
- Дорожня карта сталого розвитку Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, а також діяльність та звіти зі сталого розвитку
- Про лідерство у сфері сталого розвитку - Київський національний університет технологій та дизайну
- Звіти зі сталого розвитку Сумського державного університету
- Звіт за 2023 р. Державного університету “Житомирська політехніка”
- Звіти зі сталого розвитку Національного університету “Львівська політехніка”
- Звіти зі сталого розвитку Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”

Окремі університети впроваджують свою діяльність у сфері сталого розвитку через вибіркові або обов'язкові дисципліни (створені за останні 4 роки) різних освітніх програм, наприклад:

- “Сталий розвиток міського середовища” - Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
- “Сталий розвиток” - Національний технічний університет “Дніпровська політехніка”
- “Сталий розвиток територій” - Полтавський державний аграрний університет
- “Сталий розвиток суспільства та глобалістика” - Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
- “Основи інженерії та технології сталого розвитку” та “Основи сталого розвитку суспільства” - Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”
- “Стратегія сталого розвитку” - Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
- “Основи сталого розвитку” - Західноукраїнський національний університет Навчально-науковий інститут міжнародних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина
- “Сталий розвиток суспільства” - Ужгородський національний університет
- “Соціальна політика та сталий розвиток” - Державний вищий навчальний заклад “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”
- “Стратегії сталого розвитку” - Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
- “Сталий розвиток” - Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
- “Стратегія сталого розвитку та інженерна освіта” - Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
- “Менеджмент сталого розвитку” - Київський національний університет технологій та дизайну
- “Стратегія сталого розвитку в умовах невизначеності”, “Стратегія сталого розвитку в умовах кризової медіареальності”, “Стратегія цілей сталого розвитку в медіасфері” - Київський столичний університет імені Бориса Грінченка



- “Теорія сталого розвитку та екологічна політика” - Полтавський державний аграрний університет
- “Стратегія сталого розвитку” - Львівський національний університет природокористування
- “Стратегія сталого розвитку” - Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління
- “Стратегія сталого розвитку” - Національний університет водного господарства та природокористування
- “Економіка сталого розвитку” - ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
- “Сталий розвиток туризму” - Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
- “Стратегії сталого розвитку” - Львівський національний університет природокористування
- Сталий розвиток індустрії гостинності - Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
- “Цифрові технології і сталий розвиток” - Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
- “Сталий розвиток та раціональне природокористування” - Кременецька обласна гуманітарно-педагогічна академія ім. Тараса Шевченка
- “Сталий розвиток туризму” - Державний біотехнологічний університет
- “Сталий розвиток суспільства та бізнесу” - Національний авіаційний університет
- “Сталий розвиток ПРП (природно-ресурсного потенціалу)” - Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
- “Сталий розвиток у виробництві” - Центральноукраїнський національний технічний університет
- “Сталий розвиток аграрної сфери” - Національний університет біоресурсів і природокористування України
- “Соціальна відповідальність та сталий розвиток” - Національний університет “Запорізька політехніка”
- “Проблеми адаптації та сталого розвитку землеробства в умовах глобальних змін клімату” - Білоцерківський національний аграрний університет

Узагальнюючи представлені дані, можна стверджувати, що **українські заклади вищої освіти продемонстрували відчутний прогрес у напрямку впровадження принципів сталого розвитку**. Створення ресурсних центрів при університетах у межах проекту ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» стало не лише символом міжнародної підтримки, а й поштовхом до інституційного закріплення теми сталості в освітньому середовищі. Хоча частина центрів сьогодні функціонує переважно формально, окремі з них демонструють активну діяльність, комунікацію та включеність у поточні виклики сталого відновлення країни. Зі свого боку, трансформація таких ініціатив у сталі академічні програми, свідчить про поступову еволюцію від проектного підходу до системного впровадження.

Дисципліни у програмах бакалаврського, магістерського та PhD рівнів охоплюють екологічні, соціальні, економічні та управлінські аспекти сталого розвитку, що свідчить про зростаюче усвідомлення необхідності міждисциплінарного підходу. Тематика курсів варіюється від класичних – на зразок “Основ сталого розвитку” чи “Стратегії сталого розвитку”, – до більш спеціалізованих, як-от “Сталий розвиток міського середовища”, “Цифрові технології і сталий розвиток” чи “Сталий розвиток туризму”. Більшість таких курсів мають суттєве навчальне навантаження – від 2 до 4 кредитів.

Втім, впровадження навчальних дисциплін зі сталого розвитку залишається переважно фрагментарним. У багатьох випадках йдеться про вибіркові курси, які не є обов'язковими для всіх студентів відповідних спеціальностей. Крім того, низка таких дисциплін носить доволі загальний характер, без чіткої прив'язки до реальних прикладних контекстів чи професійних компетентностей, яких вимагає ринок. Відсутність уніфікованого стандарту або типових програм також спричиняє нерівномірність у якості підготовки студентів. Тож, попри позитивні зрушення, система все ще перебуває на етапі поступового формування цілісної освітньої моделі.

Олександра Гуменна, Юрій Дяченко та Марія Василець у спільній статті **“Формування компетентностей менеджерів/ок сталого розвитку в Україні”** зазначають, що для формування ефективно функціонуючого ландшафту освіти сталого розвитку необхідно:

- розглядати його у двох аспектах: (а) інтеграція освіти сталого розвитку в освітні дисципліни, програми та курси; (б) організація окремих курсів та програм з питань сталого розвитку;
- поширювати позитивний досвід в освіті, що сприятиме змінам поведінки на користь сталого розвитку;
- зміцнювати співпрацю та партнерство вчителів з іншими учасниками процесу;
- сприяти розумінню сутності глобальних, національних та місцевих екологічних проблем з акцентом на їх соціально-економічних наслідках;
- впроваджувати нові підходи до освіти: дискусії, круглі столи, заохочувати самоосвіту.

Окрім того, дослідники/ці зазначають, що розуміння ставлення представників/ць різних поколінь до концепції сталого розвитку є також важливим аспектом у формуванні освітніх програм. Адже ставлення до сталого розвитку різняться між поколіннями через їхній відмінний життєвий досвід, соціокультурні впливи та сприйняття глобальних проблем. Нижче наведено узагальнені характеристики того, як кожне покоління – X, Y, Z та Альфа – може підходити до сталого розвитку. Важливо зазначити, що ці спостереження відображають загальні тенденції, а індивідуальні переконання та ставлення можуть значно відрізнятися в межах кожного покоління.



Покоління	Період народження	Ставлення до принципів сталого розвитку
X	Орієнтовно між 1965 і 1980 роками	• часто займають прагматичну позицію щодо сталого розвитку, оскільки були свідками екологічних криз та соціальних трансформацій упродовж свого життя; • виявляють зацікавленість у збереженні природних ресурсів, але з певною обережністю та скепсисом
Y	Орієнтовно між 1981 і 1996 роками	• зазвичай демонструють сильну схильність до сталого розвитку, вирішивши в умовах зростаючих екологічних викликів і глобальної екологічної свідомості; • часто ухвалюють рішення, спираючись на соціальну відповідальність і екологічні міркування, що проявляється у виборі продуктів, підтримці екологічних ініціатив і активній участі у житті громад
Z	Орієнтовно з середини 1990-х до близько 2010 року	• загалом виявляють підвищений інтерес до сталого розвитку, оскільки зростали в умовах актуалізації екологічних проблем і практик сталості; • активно залучаються до соціальних рухів і ініціатив, спрямованих на збереження довкілля та сталий розвиток
Альфа	Після 2010 року	• хоча їхнє ставлення до сталого розвитку ще формується через молодий вік, покоління вже демонструє зародження екологічної свідомості з раннього дитинства; • ймовірно, проявлятимуть схильність до накопичення знань та розуміння екологічних питань і сталого розвитку, чому сприяє активне споживання інформації через цифрові платформи та соціальні медіа

Таблиця 2. Ставлення різних поколінь до концепції сталого розвитку

Олександра Гуменна, Юрій Дяченко та Марія Василець створили авторську рамку компетенцій для сталого розвитку в сучасній освіті молоді. Вона надає їм необхідні навички для ефективного вирішення нагальних глобальних проблем, сприяє розвитку цілісного мислення та дає їм можливість стати активними учасниками побудови більш сталого майбутнього.

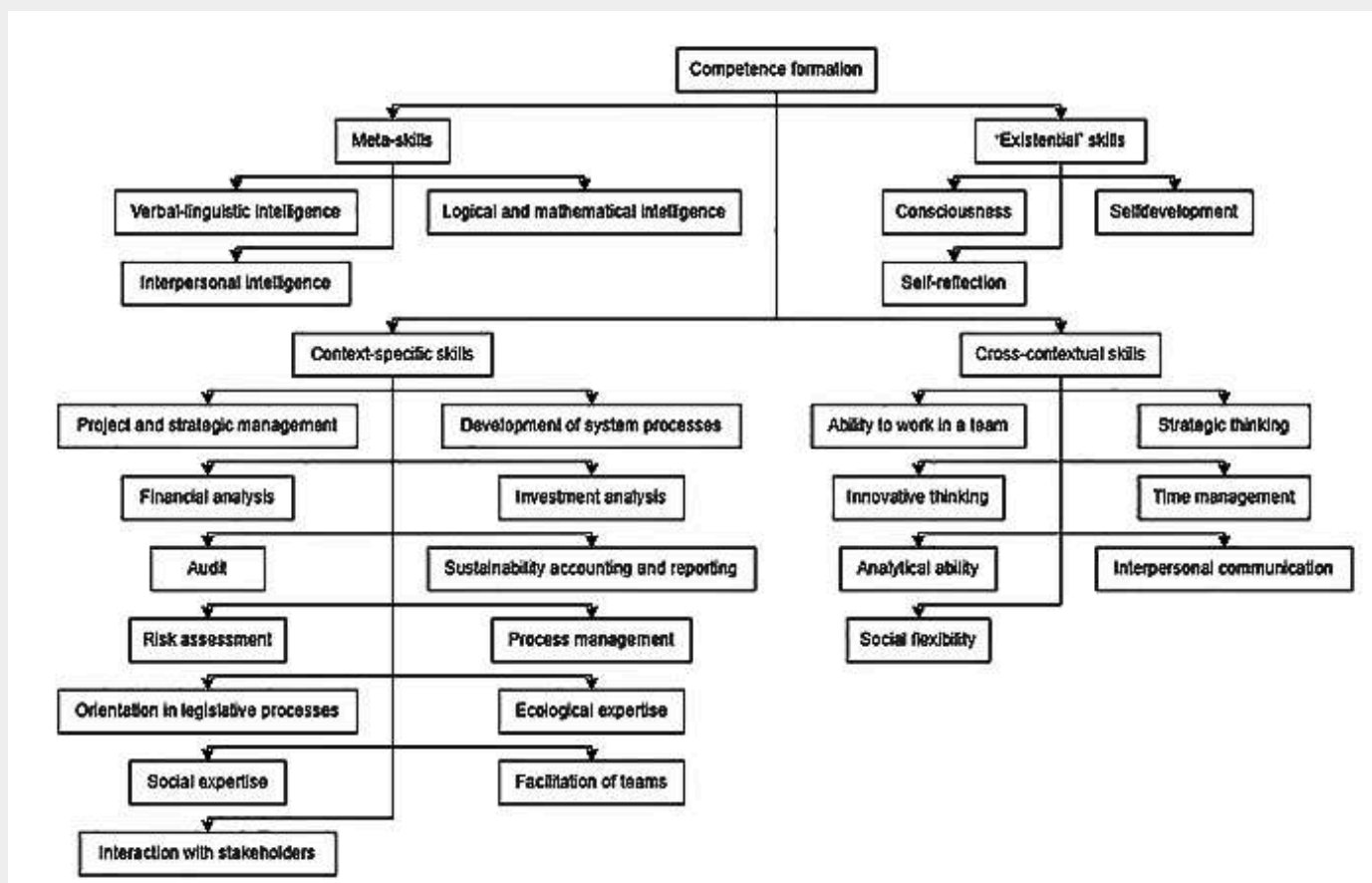


Рис. Рамка компетенцій у сфері сталого розвитку

Ця схема демонструє **логіку формування компетентностей для менеджерів/ок сталого розвитку на основі різних типів навичок**. Структура умовно поділена на чотири типи: мета-скіли (meta-skills), "екзистенційні" навички (existential skills), контекстуальні (context-specific) та крос-контекстуальні навички (cross-contextual skills). Класифікація цих чотирьох типів взята із даних Всесвітнього економічного форуму, які відображають глобальний підхід до навичок майбутнього. Водночас змістовне наповнення кожного блоку – тобто перелік конкретних навичок і компетентностей – було розроблено автором у межах цієї моделі, адаптуючи їх до потреб сталого розвитку.

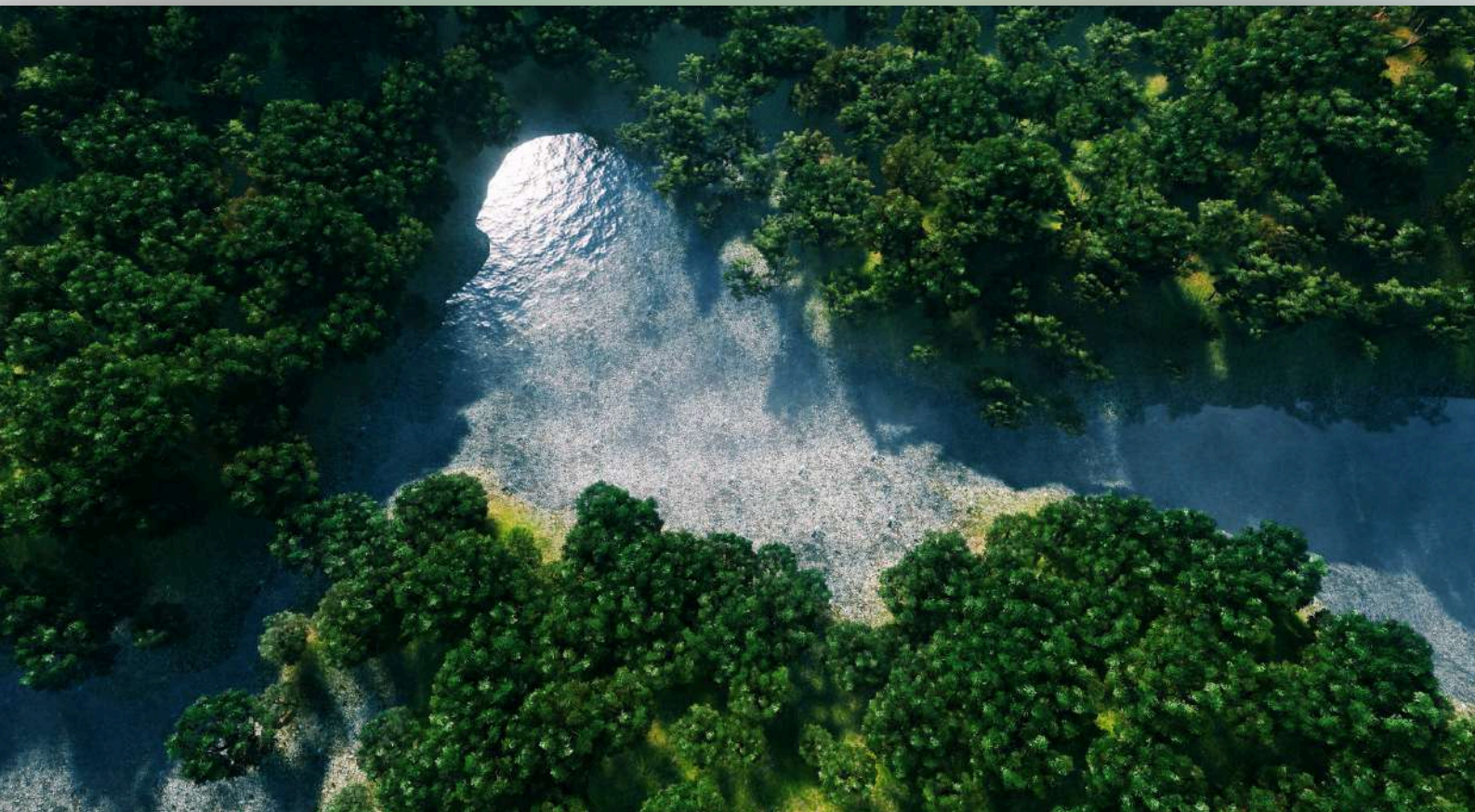
У цій моделі кожен тип компетентностей деталізується через конкретні навички, критично важливі для менеджерів/ок сталого розвитку. У верхній частині моделі представлено мета-компетентності (meta-skills) та так звані екзистенційні навички (existential skills) – це базові когнітивні та особистісні основи, на яких вибудовується вся система компетентностей. До мета-навичок відносяться такі здатності, як вербально-лінгвістичний інтелект, логіко-математичний інтелект та міжособистісний інтелект – вони забезпечують здатність до ефективного мислення, аналізу, комунікації та взаємодії в складних середовищах. Натомість екзистенційні навички, такі як усвідомленість, саморефлексія та саморозвиток, формують внутрішню зрілість, ціннісну орієнтацію й здатність до глибшого розуміння глобальних викликів. Саме ці навички визначають, наскільки фахівець/чиня здатен/на не лише вирішувати задачі, а й діяти етично, цілісно й у довгостроковій перспективі – що є критично важливим у сфері сталого розвитку.

У блоці **контекстуально специфічних навичок** (context-specific skills) зібрано фахові вміння, що прямо стосуються роботи в галузі: **проектний і стратегічний менеджмент, фінансовий та інвестиційний аналіз, аудит, оцінка ризиків, орієнтація в законодавчих процесах, екологічна експертиза, ведення звітності у сфері сталого розвитку, взаємодія зі стейкхолдерами** тощо. Вони формують ядро технічної та аналітичної компетентності управлінця.

І наостанок, ще одним з факторів мотивації для університетів може бути сприйняття інтеграції сталого розвитку як інструмент забезпечення вищої освіти. Українські університети дедалі активніше входять до глобальних рейтингів, що оцінюють їхній внесок у досягнення Цілей сталого розвитку. Зокрема, **у 2024 році 17 українських ЗВО увійшли до рейтингу QS World University Rankings: Sustainability 2025**, який визначає університети з найкращими показниками в галузях екологічної, соціальної та управлінської сталості (ESG). Рейтинг базується на реальних доказах залученості - від впливу випускників на науку та технології у сфері кліматичних рішень до досліджень, що реалізуються у межах 17 Цілей сталого розвитку. У глобальному рейтингу QS World University Rankings: Sustainability - майже 1 800 університетів зі 100+ країн світу.

Крім того, 32 українські ЗВО представлені в рейтингу **Times Higher Education Impact Rankings 2023**. У 2024 році цей показник зріс до 42 університетів. Це рекордний показник для України. У 2024 році в рейтингу брали участь 2152 університети із 125 країн. Рейтинг визначає та відзначає університети, які досягли видатних результатів у досягненні багатьох Цілей сталого розвитку (ЦСР). Ці навчальні заклади не тільки виділяються в окремих сферах, але й демонструють всебічну досконалість у сприянні глобальному сталому розвитку. Досягаючи високих результатів у різних ЦСР, ці університети демонструють свою відданість вирішенню найгостріших проблем світу, зокрема екологічної стабільності, соціальної інклюзії, економічного зростання та партнерства.

Отже, багатьом українським університетам ще потрібно сформувати культуру сталого розвитку як невід'ємну частину стратегічного розвитку. Адже інтеграція принципів сталого розвитку у вищу освіту має глибокий трансформаційний ефект. Вона сприяє оновленню освітніх програм через включення курсів і дисциплін, що формують у студентів екологічну обізнаність, соціальну відповідальність, критичне мислення та інші ключові компетентності. Це забезпечує відповідність освіти сучасним викликам і глобальним вимогам - і підвищує її загальну якість та релевантність.



РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ФАХІВЦІВ/ЧИНЬ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

У межах цього дослідження було проведено анонімне опитування, в якому взяли участь **74 респонденти/ки, що працюють у сфері сталого розвитку, ESG та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні**. Опитування охоплювало широкий спектр питань, зокрема про професійні навички, виклики, перспективи розвитку галузі, рівень доходу та шляхи кар'єрного зростання. Його метою було не лише дослідити поточний стан цієї сфери в Україні, а й виявити ключові проблеми та можливості для її подальшого розвитку.

Отримані результати є цінним джерелом інформації, що відображає реальні виклики, з якими стикаються фахівці/чині, а також тенденції, що формують цю професійну спільноту. Вони дозволяють не лише оцінити рівень обізнаності та кваліфікації кадрів у сфері сталого розвитку, а й окреслити стратегічні напрями для вдосконалення освітніх програм, регуляторного середовища та ринкових можливостей. Важливість результатів цього опитування також полягає в тому, що вони створюють основу для подальшого діалогу між державою, бізнесом, науковими установами та громадськими організаціями щодо покращення умов праці та підвищення професійного рівня спеціалістів/ок у цій сфері.

Загальний портрет респондентів

Серед 74 респондентів/ок, які взяли участь у дослідженні, **75,7% – жінки, а 24,3% – чоловіки**. Така суттєва перевага жінок серед фахівців/чинь зі сталого розвитку свідчить про специфічний гендерний розподіл у цій сфері. Подібна тенденція спостерігається і в інших галузях, пов'язаних із соціальними та екологічними питаннями, менеджментом впливу. Це може бути наслідком історично сформованих ролей у суспільстві, де жінки частіше займалися питаннями екологічної відповідальності, соціального розвитку та корпоративної культури. Водночас важливо підкреслити, що специфіка професій у сфері сталого розвитку дає рівні можливості для всіх фахівців/чинь, незалежно від статі. Це свідчить про відкритість та інклюзивність галузі, що є надзвичайно важливим як для професійного розвитку окремих фахівців/чинь, так і для інституцій, у яких вони працюють. Гендерний баланс у сфері сталого розвитку створює більш різноманітне середовище для ухвалення рішень, що сприяє ефективнішому управлінню соціальними, економічними та екологічними викликами.

Середній вік учасників/ць опитування складає 38,5 років, а медіанний – 37 років. Це свідчить про те, що ринок праці у сфері сталого розвитку охоплює спеціалістів/ок різних вікових груп, проте середній вік тяжіє до більш досвідчених фахівців/чинь. Наявність спеціалістів/ок 50+ років підтверджує, що професія є перспективною не лише для молодих кадрів, а й для тих, хто має великий професійний досвід у цій сфері та суміжних сферах і продовжує свій кар'єрний розвиток у напрямку ESG та сталого розвитку.

Водночас, значна частка респондентів/ок у віковому діапазоні 25-35 років свідчить про відкритість сфери для молодих фахівців/чинь. Це може бути наслідком зростання попиту на ESG-менеджерів/ок та сталий розвиток як напрям діяльності компаній. Також це демонструє, що професія приваблює нове покоління фахівців/чинь, які прагнуть інтегрувати сталі практики у бізнес та суспільство.

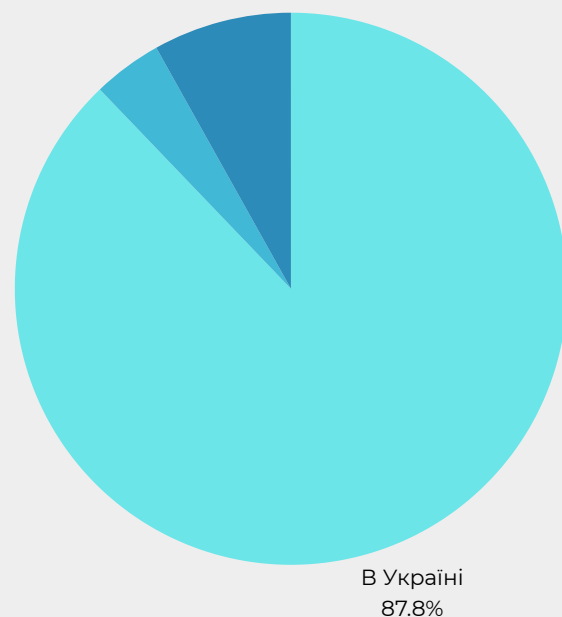
Серед 74 респондентів/ок **87,8% проживають в Україні, 8,1% мешкають у кількох країнах або ведуть професійну діяльність у двох і більше країнах, а 4,1% – постійно проживають за межами України.** Такий розподіл свідчить про те, що фахівці/чині у сфері сталого розвитку переважно зосереджені в межах України, але професія має певний рівень міжнародної мобільності. Це може бути пов'язано як із глобальною інтеграцією ESG-стандартів у бізнес, так і з професійними можливостями для українських фахівців/чинь за кордоном.

Аналіз міст проживання показує, що **найбільша кількість респондентів/ок базується у Києві**, що є природним центром ділової активності та залучення міжнародних ініціатив зі сталого розвитку. Також значна кількість респондентів/ок проживає у **Львові, Харкові, Дніпрі, Полтаві, Черкасах, Сумах та Запоріжжі.** Окремі фахівці/чині зазначили проживання у європейських містах, таких як Мілан, Амстердам, Лондон, Катовіце та Осло тощо, що свідчить про можливість працювати у сфері сталого розвитку дистанційно або в міжнародних організаціях. Така географічна картина демонструє широкую представленість професії по всій країні, а також її міжнародний потенціал.

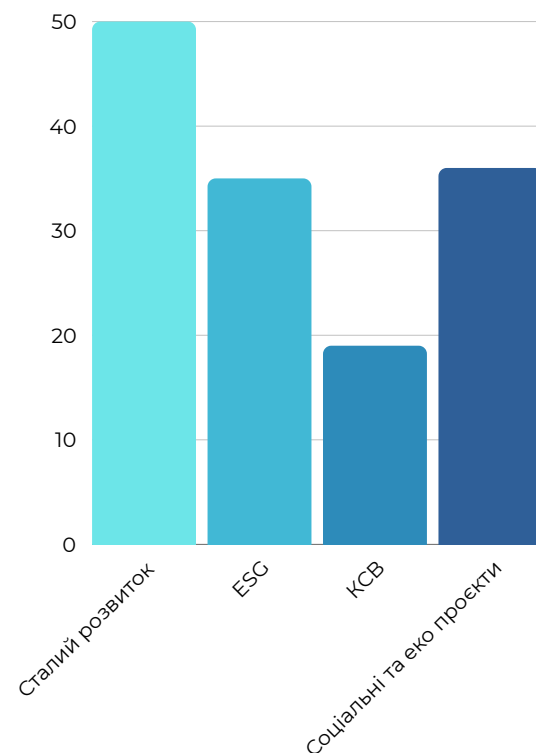
Серед учасників/ць дослідження **67,6% працюють у сфері сталого розвитку, 47,3% – у напрямку ESG, 25,7% займаються корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ), а ще 47,3% працюють із соціальними та екологічними проектами.** Таке співвідношення свідчить про широкую взаємопов'язаність цих сфер, адже ESG, КСВ та екологічні ініціативи є складовими загального напрямку сталого розвитку, тож респонденти/ки мали можливість обрати кілька відповідей у питанні. Важливо зазначити, що певна частина респондентів/ок також задіяна у соціальних проектах, екологічному праві, науково-аналітичній діяльності, викладанні та інших суміжних напрямках, що вказує на мультидисциплінарність цієї сфери.

Щодо посад, то відповіді респондентів/ок демонструють значну варіативність у професійних назвах. **Найпоширенішими є такі ролі, як менеджер/ка зі сталого розвитку, ESG-менеджер/ка, експерт/ка з ESG, керівник/ця відділу сталого розвитку, спеціаліст/ка з КСВ.** Проте професія також охоплює викладачів/ок, науковців/иць, аналітиків/инь, керівників/ць компаній, юристів/ок, інженерів/ок та навіть громадських активістів. Це вказує на те, що ринок сталого розвитку не обмежується лише бізнесом, а активно розвивається в освітньому, науковому та громадському секторах. Багато фахівців/чинь займають керівні посади, що підтверджує стратегічну важливість сталого розвитку для компаній і суспільства загалом.

Живуть на дві країни / декілька країн
8.1%

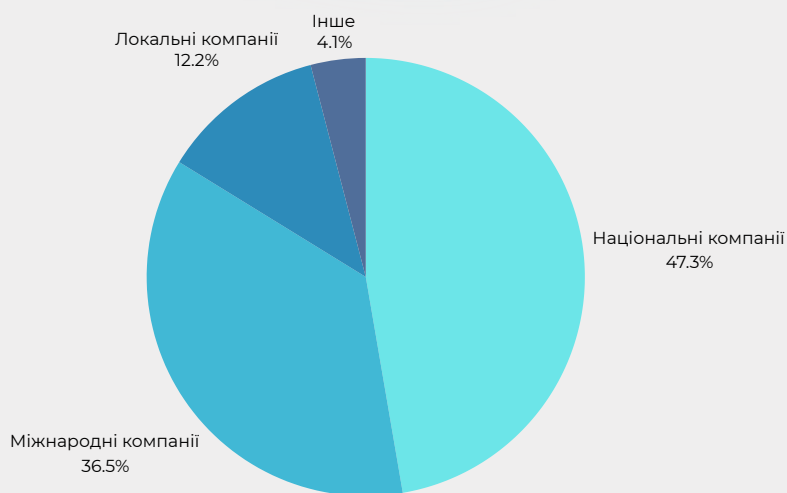


Діаграма 10. Місце проживання респондентів



Діаграма 11. Сфери роботи респондентів

52,7% респондентів/ок
працюють
в бізнесі

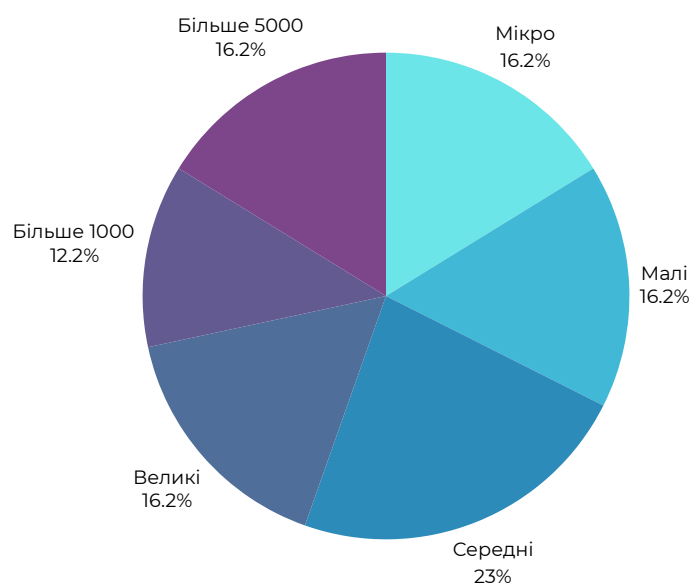


Діаграма 12. Масштаб інституцій, де працюють респонденти

Щодо розміру компаній, респонденти/ки **рівномірно розподілені між мікро- (16,2%), малими (16,2%), середніми (23%) та великими (16,2%) інституціями**. Близько **16,2%** працюють у компаніях із понад 1000 працівниками/цями, а ще **12,2%** – у структурах із понад 5000 працівниками/цями. Це свідчить про те, що сфера сталого розвитку охоплює як малі інституції, так і масштабні корпорації, що є показником її універсальності та актуальності.

Результати показують, що **52,7% респондентів/ок працюють у бізнесі**, що підтверджує високу зацікавленість комерційного сектору у впровадженні сталого розвитку та ESG-підходів. Водночас, **18,9% фахівців/чинь працюють у громадських організаціях**, що свідчить про активну роль неурядового сектору у просуванні сталих ініціатив, що часто в Україні є також драйвером змін. **Також 13,5% респондентів/ок задіяні в освіті та наукових дослідженнях**, що є важливим фактором розвитку компетенцій у цій сфері. Державний сектор представлений 10,8% учасників/ць, що може вказувати на недостатню інтеграцію ESG-принципів у державне управління, але водночас свідчить про наявність державних ініціатив.

Щодо масштабу діяльності організацій, **47,3% працюють у національних компаніях**, що вказує на значну роль сталого розвитку у внутрішньому бізнесі України. Водночас 36,5% працюють у міжнародних структурах, що демонструє високий рівень інтеграції українських спеціалістів/ок у глобальні процеси ESG. Лише 12,2% працюють у локальних організаціях, що може свідчити про концентрацію сталого розвитку у великих структурах, які мають необхідні ресурси для впровадження сталого розвитку та ESG-підходів.



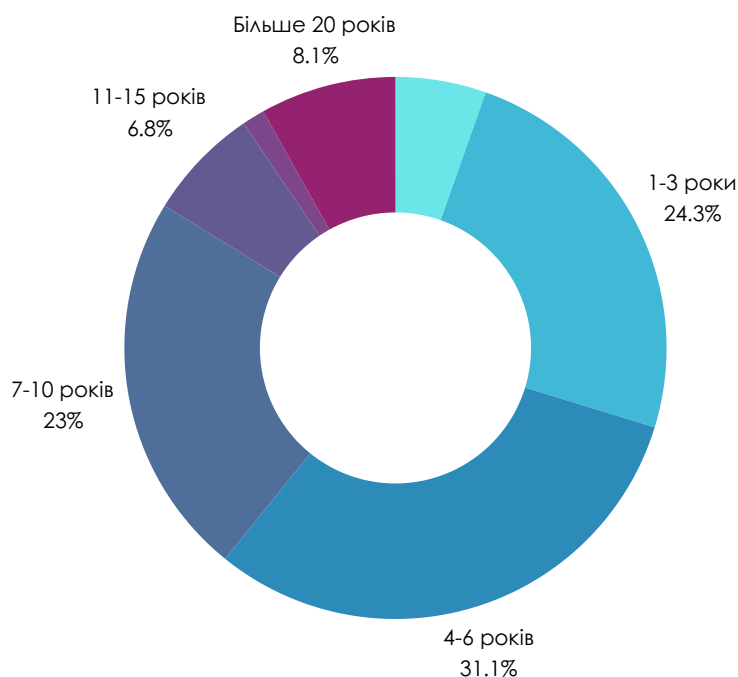
Діаграма 13. Розмір інституцій, де працюють респонденти

29,7% респондентів/ок працюють безпосередньо у інституціях, де сфера сталого розвитку / ESG є основою їх діяльності. Це свідчить про високу концентрацію фахівців/чинь, для яких сталість є основною професійною діяльністю. Водночас значна частина працює у таких галузях як освіта та наука (20,3%), консалтинг (14,9%), аграрний сектор (13,5%) та банківська справа та фінанси (12,2%). Це підтверджує, що сталий розвиток є міждисциплінарною сферою, яка має значний вплив на різні галузі економіки.

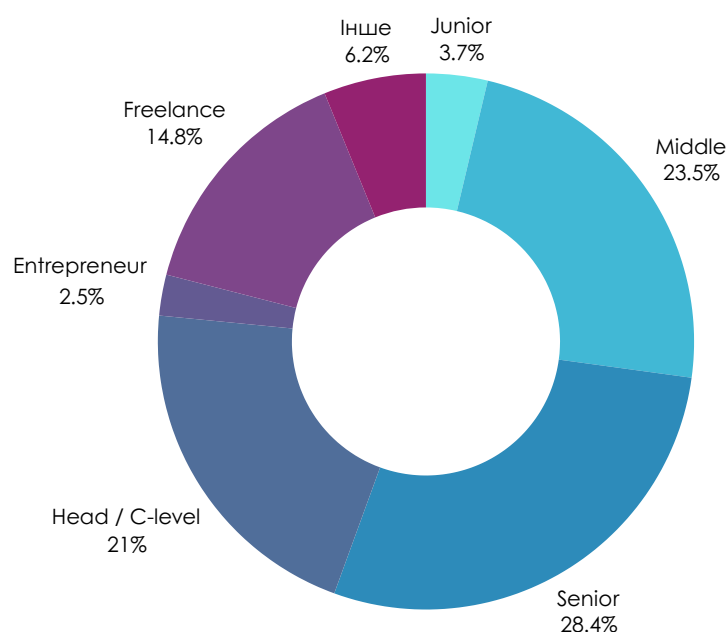
Варто звернути увагу на **різноманітність представлених секторів**. Окрім зазначених вище, серед відповідей зустрічаються такі сфери, як енергетика, виробництво, харчова промисловість, будівництво, IT, інвестиційна діяльність, рітейл та торгівля, державне управління та громадські організації. Це свідчить про те, що сталий розвиток проникає в усі сектори економіки, і відповідні фахівці/чині працюють не лише у спеціалізованих ESG-відділах, а й у різних галузях, допомагаючи інтегрувати сталі практики у бізнес та державне управління.

Щодо досвіду у сфері сталого розвитку, опитування показує, що найбільша частка респондентів/ок (31,1%) має 4-6 років досвіду, ще 24,3% працюють у цій сфері 1-3 роки, а 23% – 7-10 років. Це свідчить про активний розвиток професії в останнє десятиліття, що пов'язано із зростанням попиту на ESG-менеджмент, відповідність міжнародним стандартам та впровадження сталих бізнес-підходів. Лише 8,1% респондентів/ок працюють у цій сфері понад 11 років, що підкреслює її відносну новизну на українському ринку праці. Водночас 8,1% мають досвід до 1 року, що говорить про відкритість сфери для нових фахівців.

Рівень посад також відображає зрілість професії. **Найбільше респондентів/ок обіймають позиції старших спеціалістів/ок (31,1%) та спеціалістів/ок середнього рівня (25,7%),** що вказує на велику кількість професіоналів/ок, які вже мають значний досвід, але ще не досягли топ-керівних позицій. 23% працюють на рівні керівників/ць департаментів чи директорів, а 16,2% є незалежними консультантами/ками, що підтверджує попит на гнучкі форми зайнятості та експертний супровід у сфері сталого розвитку ESG. Молодих спеціалістів/ок поки небагато (4,1%), що може бути пов'язано з високими вимогами до кваліфікації. Тим не менш, компанії розглядають молодь на нижчі позиції у сфері сталого розвитку в Україні, адже це можливість навчити їх під особливості діяльності компанії.



Діаграма 14. Досвід у сфері сталого розвитку



Діаграма 15. Рівень посади

Аналізуючи відповіді респондентів/ок, можна виділити **кілька основних шляхів входу в сферу сталого розвитку**. Велика частина фахівців/чинь приходять з інших сфер, зокрема маркетингу, комунікацій, юриспруденції, фінансів, науки, екології та енергетики. Часто їхній перехід у сталий розвиток починається з додаткових обов'язків або дотичних напрямків, які згодом переростають у основну професійну діяльність. Наприклад, PR-менеджери/ки починають займатися КСВ та сталими комунікаціями, юристи/ки переходять у регуляторну сферу ESG, екологи розширюють свою діяльність до сталого розвитку в цілому. Цей тренд свідчить про те, що сталий розвиток є багатогранною сферою, яка поєднує знання з різних галузей.

Ще один ключовий тренд – **кар'єрне зростання в межах однієї компанії**. Багато респондентів відзначають, що починали працювати у компаніях на інших позиціях і згодом розвивали напрямок сталого розвитку "з нуля", поступово вибудовуючи його у своїй організації. Це може вказувати на низьку початкову інституціоналізацію таких позицій на ринку, але водночас на зростаючу потребу в них. Також є значна частка фахівців/чинь, які почали свій шлях через громадську діяльність, наукові дослідження чи міжнародні проекти, а згодом перейшли у бізнес чи консалтинг. Важливо також відзначити збільшення кількості незалежних консультантів/ок, що свідчить про зростання попиту на експертні послуги у сфері ESG та сталого розвитку.

Освіта та навчання

66,2% респондентів/ок мають ступінь магістра або MBA, ще 20,3% мають рівень бакалавра, а решта респондентів/ок мають кандидатські, докторські чи спеціалізовані освітні ступені. Це вказує на те, що ринок сталого розвитку залучає висококваліфікованих фахівців/чинь, для яких академічний рівень освіти відіграє значну роль. Великий відсоток магістрів також може свідчити про те, що професія потребує глибоких знань у різних сферах, і багато фахівців/чинь продовжують навчання після отримання базової освіти.

Щодо основної спеціальності, найбільша частка респондентів/ок має освіту в сфері **економіки, фінансів та міжнародних економічних відносин (29,7%)**, що свідчить про сильну інтеграцію ESG-підходів у фінансову та економічну діяльність компаній. Значний відсоток також становлять **фахівці/чині з екології та природничих наук (17,6%)**, менеджменту та бізнес-адміністрування (14,9%), а також соціальних наук (соціологія, політологія, міжнародні відносини) (14,9%). Наявність інженерів/ок (9,5%), юристів/ок (10,8%) та спеціалістів/ок з PR і комунікацій (8,1%) вказує на те, що сталий розвиток охоплює різні дисципліни, а професійний склад цієї сфери є досить різноманітним.

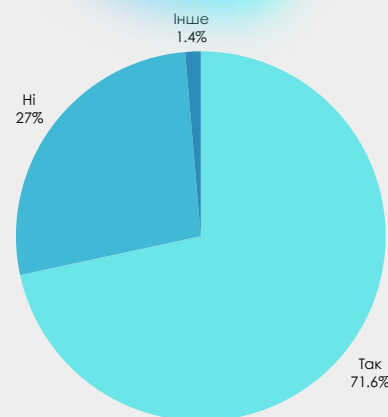
66,2% респондентів/ок
мають ступінь
**магістра або
MBA**

Загалом, ці результати підкреслюють, що ESG та сталий розвиток не є вузькопрофільною спеціальністю, а радше сферою, яка потребує міждисциплінарного підходу. Це підтверджується тим, що **лише 4,1% респондентів/ок мають безпосередньо профільну освіту зі сталого розвитку** (скоріше за все - отриману за кордоном), що свідчить про необхідність подальшого розвитку навчальних програм у цій галузі.

Результати опитування показують, що **71,6% респондентів/ок проходили навчальні курси або сертифікаційні програми**, що свідчить про високу потребу у спеціалізованій підготовці у сфері сталого розвитку. Водночас **27% учасників/ць зазначили, що не проходили жодних курсів**, що може вказувати на те, що частина фахівців/чинь здобуває знання самостійно або навчається безпосередньо у процесі роботи.

Лише 4,1% респондентів/ок мають профільну освіту зі

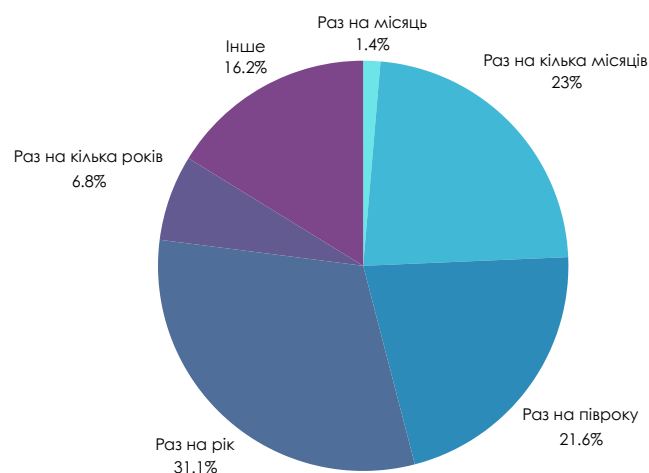
сталого розвитку



Діаграма 16. Відповіді респондентів щодо проходження навчальних програм та сертифікаційних курсів

Серед респондентів/ок, які проходили навчання, було зазначено **широкий спектр програм**, починаючи від міжнародних сертифікацій (GRI Certification, TCFD Climate Risks, UNEP FI ESRA) до магістерських програм у Лондонській школі економіки, Університеті Копенгагена, Hult International Business School та Амстердамському університеті. Також популярними є курси ASDE, EBRD, IFC-GBAC, World Bank, KfW, Green Banking Academy та на відкритих платформах Coursera, Prometheus. Це підтверджує, що навчання у сфері сталого розвитку має як академічний, так і практичний характер, а попит на знання зростає на глобальному рівні. Окремо варто відзначити значну роль неформальної освіти та самоосвіти – багато респондентів/ок зазначили, що їхні знання базуються на самостійному вивченні ESG-стандартів, політик ЄС та досвіду компаній. Це може вказувати на те, що попри наявність спеціалізованих курсів, все ще бракує комплексних освітніх програм у сфері ESG та сталого розвитку на рівні університетів та професійних сертифікацій в Україні.

Результати дослідження показують, що **31,1% респондентів/ок проходять нові курси або програми раз на рік, ще 23% оновлюють свої знання раз на кілька місяців, а 21,6% – раз на півроку**. Це свідчить про значну динаміку розвитку професійних знань у сфері сталого розвитку, де спеціалісти/ки постійно оновлюють інформацію та адаптуються до нових викликів. Водночас 6,8% проходять навчання лише раз на кілька років, що може бути пов'язано з їхнім рівнем досвіду або недостатньою доступністю відповідних програм. Ці результати підтверджують, що ESG та сталий розвиток залишаються однією з тих сфер, які потребують постійного оновлення знань. Це пов'язано з розвитком міжнародних стандартів, змінами у законодавстві, появою нових підходів до оцінки сталості бізнесу та фінансів. Важливо також, що частина фахівців/чинь самостійно слідкує за змінами, не проходячи формальні курси, що свідчить про високу автономність у навчанні.



Діаграма 17. Відповіді респондентів щодо частоти проходження курсів

79,7% респондентів/ок
вважають ключовим
джерелом знань

самостійне навчання

Опитування показує, що **79,7% респондентів/ок вважають самостійне навчання ключовим джерелом знань** (книги, блоги, аналітичні матеріали). Це свідчить про те, що багато фахівців/чинь не покладаються виключно на формальну освіту, а активно досліджують тему самостійно. Також **значна частка (55,4%) отримує знання через професійну спільноту**, що підтверджує важливість обміну досвідом та нетворкінгу у сфері сталого розвитку. **Сертифікаційні програми (43,2%) та короткотермінові курси (51,4%)** є важливими, що свідчить про попит на структуроване навчання. Масові онлайн-курси (Coursera, Prometheus) також користуються популярністю (35,1%), однак їхній рівень довіри нижчий, ніж у спеціалізованих програм. Це може вказувати на необхідність більшої кількості професійних курсів в українських та міжнародних освітніх установах.

Респонденти/ки зазначили широкий спектр джерел, які вони вивчають, серед яких професійні звіти, міжнародні стандарти (GRI, IFC, EBRD), корпоративні кейси та аналітичні матеріали. Популярними медіа-ресурсами є ESG Today, GreenBiz, LinkedIn, подкасти EY Sustainability Matters, UN Academy, Carbon Brief, IPCC Reports. Також багато фахівців/чинь стежать за ASDE, CSR Ukraine, Глобальним договором ООН, Європейською комісією та науковими дослідженнями. Це підкреслює, що інформаційне поле у сфері сталого розвитку є міжнародним та різноплановим – воно включає академічні джерела, галузеві аналітичні матеріали та професійні платформи. Це також означає, що для ефективного розвитку фахівці повинні мати доступ до різних форматів навчання, зокрема сертифікацій, практичних кейсів, аналітичних звітів і досвіду провідних компаній.

Аналіз відповідей респондентів показує, що **фахівці/чині у сфері сталого розвитку стикаються з кількома основними викликами щодо розвитку своїх знань та навичок**:

- 1 Відсутність практичних кейсів та прикладів реалізації.** Багато респондентів/ок відзначили, що їм бракує реальних успішних кейсів впровадження ESG та сталого розвитку, зокрема в українських умовах. Це свідчить про необхідність ширшого висвітлення кращих практик та більшого обміну досвідом між компаніями та фахівцями/чинями. Важливими запитам є приклади застосування ESG-звітності, фінансових механізмів декарбонізації, розрахунку викидів Scope 1,2,3, а також оцінки фізичних кліматичних ризиків.
- 2 Формалізація навчання та спеціалізовані освітні програми.** Значна частина респондентів/ок відзначає відсутність централізованої та формалізованої освіти у сфері сталого розвитку. Особливо не вистачає україномовних програм, магістерських курсів, сертифікацій та доступних провайдерів якісних курсів. Дехто зазначає, що довелося шукати такі програми за кордоном. Також є потреба у структурованому навчанні для менеджерів/ок КСВ, ESG та сталого розвитку, що поєднує не лише загальні знання, а й специфічні практичні навички, адаптовані до українського ринку.
- 3 Юридичні та фінансові аспекти ESG.** Серед конкретних знань, які необхідні фахівцям/чиням, часто згадуються юридичні аспекти сталого розвитку, регуляторні вимоги в Україні, міжнародні стандарти, фінансові механізми підтримки сталого розвитку, а також інструменти сталого фінансування (зелені облігації, кліматичні фонди, blended finance).
- 4 Ком'юніті, нетворкінг та обмін досвідом.** Деякі респонденти/ки наголошують, що бракує фахових спільнот, ком'юніті для обміну досвідом та обговорення проблем, з якими стикаються професіонали/ки. Це може свідчити про те, що сталий розвиток у бізнесі все ще формується як спільнота, і є запит на платформи для професійного нетворкінгу, регулярні зустрічі та обговорення кейсів.
- 5 Час та ресурси.** Одна з важливих проблем, яка звучить у відповідях – нестача часу на навчання, а також обмеження ресурсів на якісні сертифікаційні курси. Це може бути бар'єром для професійного розвитку, особливо для тих, хто вже займає керівні посади або працює у високонавантажених бізнес-сферах.

Загалом, ці відповіді свідчать про те, що ринок сталого розвитку в Україні швидко розвивається, але все ще потребує більшої інституалізації, стандартизації та спеціалізованих навчальних програм. Потреба у формалізованій освіті, доступності кейсів та кращих практик, а також розвиток нетворкінгу та професійних спільнот є основними запитамі фахівців у цій сфері.

Особливості роботи, функції та обов'язки в межах професійної діяльності

Результати показують, що **43,2% респондентів/ок працюють у компаніях, де існує окремий відділ сталого розвитку**, що свідчить про високий рівень інституціоналізації цієї функції в окремих організаціях. Водночас **32,4% респондентів/ок зазначили, що такого відділу в їхніх компаніях немає**, а **24,3% працюють у структурах, де сталий розвиток є частиною іншого департаменту**.

Це свідчить про те, що хоча сталий підхід уже інтегрований у багатьох організаціях, він не завжди має чітку адміністративну структуру. У компаніях, де сталий розвиток ESG інтегрований у інші департаменти, часто спостерігається розподілення обов'язків між різними підрозділами, що може ускладнювати системну роботу в цій сфері.

Серед тих, хто зазначив, що сталий є частиною інших відділів, **найбільш поширеними є:**

- PR і комунікації (9,5%)
- HR (6,8%)
- Маркетинг (4,1%)
- Фінанси (2,7%)
- Правові департаменти (2,7%)

Це демонструє, що в багатьох організаціях ESG інтегрується в комунікаційну та HR-стратегію, що логічно, оскільки сталий розвиток та ESG пов'язаний із корпоративною репутацією, взаємодією з громадськістю та соціальною відповідальністю компаній.

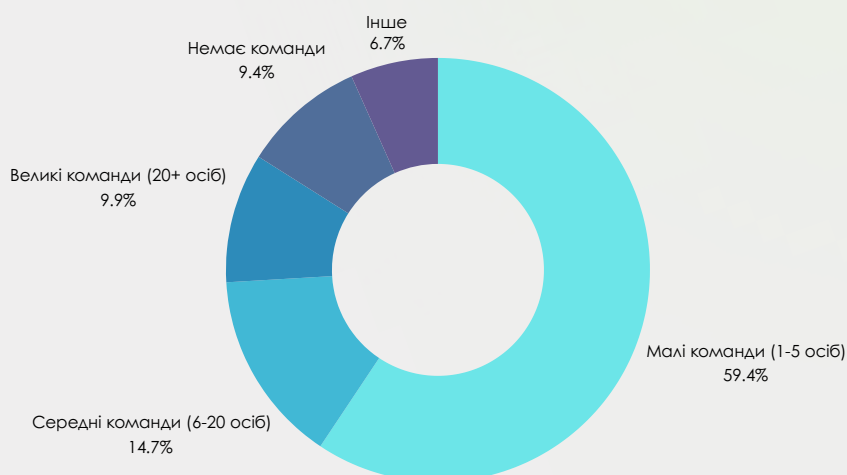
Також варто зазначити, що серед респондентів/ок є ті, хто працює у відділах екології, захисту навколишнього середовища, управління нефінансовими ризиками, управління стратегією та соціального розвитку. Це свідчить про те, що у різних компаніях існують різні підходи до інтеграції ESG, і немає єдиного стандартного формату організації цієї функції.

Відповідно, чітка структуризація ESG-функції ще не є усталеною у більшості компаній: лише частина організацій має окремий відділ сталого розвитку. У багатьох компаніях ESG розподілено між різними департаментами, що може ускладнювати системний підхід до реалізації сталого розвитку. Необхідність створення спеціалізованих ESG-відділів зростає, оскільки глобальні стандарти та вимоги до сталого розвитку стають більш суворими.

Результати показують значну різницю у кількості людей, які займаються питаннями ESG та сталого розвитку у різних організаціях. Розподіл розмірів команд зі сталого розвитку в організаціях респондентів виглядає наступним чином:

- **Малі команди (1-5 осіб) – приблизно 60% респондентів/ок.** Це найпоширеніший формат роботи у сфері ESG, що свідчить про обмежені ресурси в багатьох компаніях та інтеграцію сталого розвитку в суміжні напрямки (наприклад, PR, фінанси, HR).
- **Середні команди (6-20 осіб) – близько 15% респондентів/ок.** Це характерно для великих національних компаній та організацій, де ESG стає більш системним процесом.
- **Великі команди (20+ осіб) – приблизно 10% респондентів.** У таких випадках ESG є стратегічним пріоритетом компанії або організація працює безпосередньо у сфері сталого розвитку (наприклад, екологічні ініціативи чи міжнародні корпорації).
- **Немає окремої команди або ESG-менеджер працює сам – близько 10% респондентів/ок.** Це свідчить про те, що в частині організацій ESG ще не є самостійним напрямком, а впроваджується на рівні окремих ініціатив.

Ці дані свідчать про те, що ESG у більшості організацій ще не є масовим корпоративним напрямком, але там, де компанії працюють за міжнародними стандартами, кількість людей, залучених у сферу сталого розвитку, значно вища.



Діаграма 18. Розмір команди зі сталого розвитку

Також структура звітності в інституціях суттєво варіюється:

- 21,6% фахівців/чинь звітують безпосередньо CEO, що характерно для великих компаній та корпорацій, де ESG має стратегічне значення.
- 17,6% підпорядковуються керівнику/ці відділу сталого розвитку, що свідчить про наявність окремого департаменту.
- 17,6% звітують керівнику/ці іншого департаменту (наприклад, HR, PR, фінансів), що підтверджує дані про інтеграцію ESG у різні структурні підрозділи.
- 8,1% респондентів/ок є вже керівниками/цями і не мають вищого керівництва, що свідчить те, що вони навпаки демонструють результати діяльності своїм колегам.

Загалом це демонструє, що сталий розвиток у більшості компаній ще не є повноцінною незалежною бізнес-функцією, а часто інтегрується у суміжні напрями (наприклад, PR, фінанси, HR).

Цікавою особливістю є те, що **21,6% респондентів/ок не звітують про свою діяльність взагалі**. Це може свідчити про кілька тенденцій:

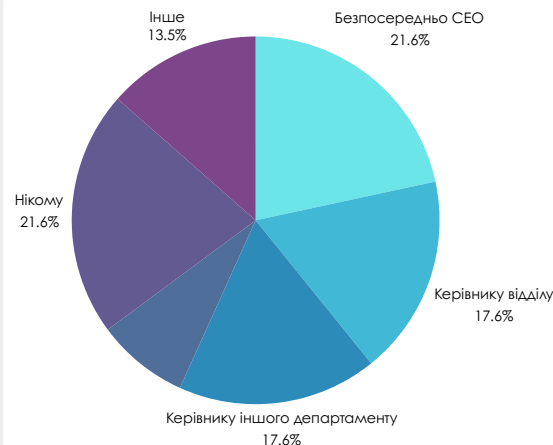
- Незалежний статус фахівців/чинь – частина респондентів/ок, є незалежними експертами/ками, фрілансерами/ками або працюють у дослідницьких установах, де результати їхньої роботи не підпорядковуються внутрішній ієрархії організації.
- Відсутність внутрішньої структуризації напрямку сталого розвитку – у деяких організаціях сталий розвиток ще не є офіційно закріпленою функцією, тому звітність або не передбачена, або ведеться у вільному форматі.
- Низький рівень інтеграції сталого розвитку у бізнес-процеси – якщо відсутня система звітності, це може вказувати на недостатнє розуміння керівництвом важливості сталого розвитку, що може гальмувати його впровадження.

Цей факт підтверджує загальну тенденцію – сталий розвиток ще не є повністю структурованою бізнес-функцією у всіх організаціях. Відсутність звітності може обмежувати можливості для вимірювання ефективності ініціатив зі сталого розвитку та гальмувати їх масштабування.

Також дані показують, що **частота зустрічей фахівців/чинь зі сталого розвитку із керівництвом** залежить від рівня інституціоналізації цього напрямку:

- 16,2% зустрічаються раз на квартал, що є оптимальним форматом для середніх та великих компаній.
- 20,3% не зустрічаються з керівництвом взагалі, що може свідчити про низьку пріоритетність сталого розвитку та ESG у компаніях, де вони працюють.
- 14,9% мають зустрічі раз на тиждень, що є характерним для компаній, де ESG є стратегічним напрямком і вимагає постійної комунікації.

Варто зазначити, що значна частина фахівців/чинь мають низьку або нерегулярну взаємодію з керівництвом, що може вказувати на недостатню інтеграцію сталого розвитку у бізнес-стратегію компаній.



Діаграма 19. Система звітування

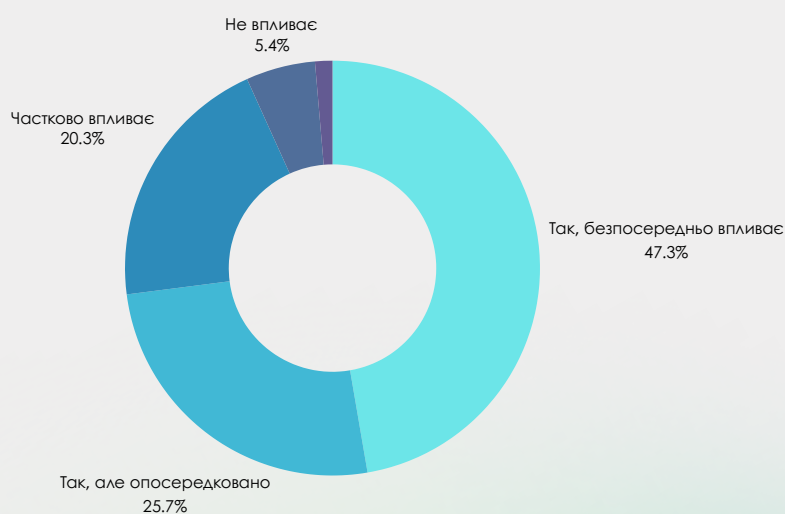
21,6% респондентів про свою діяльність
не звітують взагалі

20,3% респондентів з керівництвом
не зустрічаються взагалі

Окремо важливо було дослідити, **наскільки фахівці/чині зі сталого розвитку та їхня діяльність впливає на загальну стратегію компанії / інституції, де вони працюють**. Результати показують, що:

- **47,3%** респондентів/ок безпосередньо впливають на створення та реалізацію загальної стратегії. Це означає, що майже половина фахівців/чинь у сфері сталого розвитку мають важелі впливу на ключові бізнес-процеси та формування довгострокової політики компаній.
- **25,7%** зазначили, що їхній вплив є опосередкованим, тобто їхня робота важлива, але не завжди безпосередньо визначає стратегічні рішення.
- **20,3%** впливають частково, що може вказувати на обмежену інтеграцію сталого розвитку та ESG у загальний розвиток організацій або на те, що сталий розвиток все ще розглядається як додатковий напрям.
- **Лише 5%** не впливають на стратегію компанії, що свідчить про позитивний тренд до інтеграції ESG у бізнес-моделі.

Ці дані підкреслюють, що ESG стає все більш впливовим фактором у формуванні корпоративних стратегій, хоча рівень цього впливу може відрізнятися залежно від компанії.



Діаграма 20. Наскільки впливає діяльність в сфері сталого розвитку / ESG / КСВ на створення та реалізацію загальної стратегії розвитку інституції, яку представляє респондент

Також опитування свідчить, що **лише 29,9% респондентів/ок мають у керівному органі інституції, де працюють, фахівця/чиню, який/а має профільну освіту чи сертифікацію у сфері сталого розвитку / ESG**. Це означає, що не всі компанії розглядають експертизу у сталому розвитку як критично важливу для прийняття стратегічних рішень. Ще 11,9% відповіли, що така людина є, але її освіта не є спеціалізованою. Це свідчить про те, що керівники можуть мати загальні знання у сфері ESG, але не володіють глибокою експертизою. Водночас 32,8% респондентів зазначили, що у їхній організації взагалі немає людини в керівному органі, яка б займалася сталим розвитком, що підкреслює, що в багатьох компаніях сталий розвиток не є стратегічним пріоритетом на найвищому рівні управління.

Це викликає запитання, **чи залучають компанії зовнішніх експертів/ок для роботи по напрямку сталого розвитку чи для ESG-аудиту тощо**. Результати свідчать, що:

- 38,8% зазначили, що частково залучають фахівців/чинь, але більше покладаються на внутрішні ресурси. Це може свідчити про прагнення компаній зменшити витрати або про наявність власних внутрішніх компетенцій.
- 29,9% респондентів/ок залучають зовнішніх експертів/ок для проведення аудитів, оцінок чи впровадження ESG-стандартів. Це показує, що компанії, які серйозно підходять до сталого розвитку, готові інвестувати у незалежний моніторинг.
- 20,9% не залучають зовнішніх експертів/ок, що може означати або достатній рівень внутрішньої експертизи, або низький пріоритет ESG у компанії.
- 10,4% респондентів/ок вказали, що вони самі є незалежними експертами/ками або в їхній організації немає такої потреби.

Результати опитування також демонструють **значний розрив у фінансуванні напрямку зі сталого розвитку серед різних організацій**:

- **Нульовий бюджет** (17,6%) – значна частина респондентів зазначає, що їхня компанія не виділяє спеціального бюджету на сталий розвиток. Це вказує на ситуацію, коли сталий розвиток фінансується ситуативно або його фінансування не є пріоритетом.
- **Мінімальний бюджет** (до 100 000 грн) – 6,8% – така сума характерна для невеликих організацій, громадських ініціатив або компаній, які лише починають розвивати напрямок сталого розвитку.
- **Малий бюджет** (100 000 – 600 000 грн) – 17% - це бюджети, які зазвичай покривають основні ініціативи: навчання співробітників, внутрішні заходи, підготовку нефінансової звітності, реалізацію невеликих соціальних або екологічних проєктів.
- **Середній бюджет** (600 000 – 2 млн грн) – 13% - у таких випадках компанії можуть інвестувати в більші екологічні та соціальні програми, залучати зовнішніх консультантів, покращувати нефінансову звітність та ESG-стратегії. Це характерно для бізнесу середнього розміру, банківського та енергетичного секторів.
- **Високий бюджет** (2 – 10 млн грн) – 12,2% – характерний для великих бізнесів та корпорацій, які мають активну ESG-стратегію та реалізують численні ініціативи.
- **Найбільші бюджети** (понад 50 млн грн) – 4,1% – це міжнародні компанії або організації з масштабними ESG-програмами, що включають інвестиції у великі проєкти (наприклад, екологічні трансформації).

Також варто прослідкувати **залежність бюджету від типу організації**. Найменші бюджети або їх відсутність найчастіше зустрічаються у незалежних експертів/ок, фрілансерів/ок, громадських організацій та невеликих компаній. Великі бюджети (від 2 млн грн) характерні для міжнародних компаній, корпорацій, банківського сектору та енергетики. Деякі організації залучають донорські ресурси або грантове фінансування, що говорить про їхню гнучкість у пошуку альтернативних джерел фінансування ESG-проєктів.

Розрив між організаціями з великими та малими бюджетами дуже значний, що підтверджує **неоднорідність ставлення до сталого розвитку серед різних компаній**. Значна частина респондентів/ок не має інформації про бюджет, що може свідчити про його відсутність або низьку прозорість у плануванні видатків по сталому розвитку. Компанії, які інвестують у сталий розвиток понад 10 млн грн на рік, найімовірніше, розглядають сталий розвиток як стратегічний бізнес-напрямок, а не лише як репутаційний фактор. Загалом, результати демонструють, що сталий розвиток у багатьох організаціях поки що не є пріоритетною статтею витрат, проте великий бізнес уже почав активно інтегрувати сталий розвиток у свою фінансову модель.



17,6% респондентів/ок
**не мають бюджету на
 активності у сфері
 сталого розвитку**

Опитування показує, що **повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на діяльність у сфері сталого розвитку в Україні**. Основні тенденції, які можна виділити:

Переформатування стратегії сталого розвитку компаній



- 36,1% респондентів/ок зазначили, що збільшився пріоритет проєктів по сталому розвитку, екологічних та соціальних ініціатив у контексті війни.
- 26,4% респондентів/ок говорять про впровадження нових підходів та інструментів у реалізацію ESG-проєктів.
- 22,2% повідомили, що їхні КСВ-проєкти переорієнтувалися на гуманітарну допомогу та кризові ініціативи.

Війна змусила компанії не лише адаптувати свої підходи, а й зробити сталий розвиток більш орієнтованим на нагальні потреби суспільства.

Різноспрямовані зміни у бюджетах



- 12,5% респондентів/ок зафіксували скорочення бюджетів на ініціативи зі сталого розвитку.
- Водночас 11,1% зазначили, що бюджети зросли, що може свідчити про підтримку міжнародних партнерів або нові можливості для ініціатив зі сталого розвитку.

Ця поляризація показує, що великі компанії та міжнародні організації можуть збільшувати фінансування сталого розвитку, тоді як малі та середні бізнеси змушені скорочувати витрати.



Міжнародна підтримка та розширення ринку

- 22,2% респондентів вказали, що збільшилася міжнародна підтримка проєктів зі сталого розвитку.

Це може бути пов'язано з посиленням інтересом міжнародних організацій до України, розширенням можливостей фінансування та необхідністю відповідати міжнародним стандартам ESG.

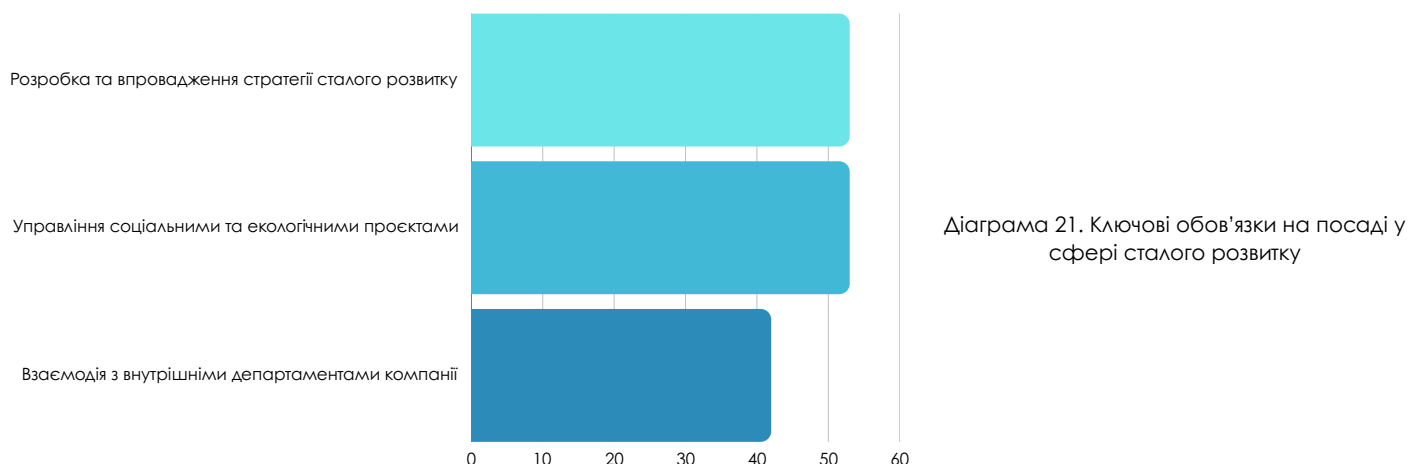


Кадрові зміни та трансформація команд

- 12,5% респондентів зазначили збільшення кількості працівників/ць у сфері ESG.
- Проте 6,9% вказали на скорочення або призупинення проєктів.
- 19,4% респондентів/ок не працювали у сфері сталого розвитку до 24 лютого 2022 р.

Це свідчить про дві паралельні тенденції: великі компанії зміцнюють ESG-напрямок, водночас малі та середні бізнеси можуть згорнути або мінімізувати такі проєкти.

Тож, повномасштабна війна змінила підходи до сталого розвитку в Україні. Основні компанії збільшили інтерес до сталого розвитку, розширили проєкти та залучили міжнародну підтримку. Водночас частина бізнесу зіткнулася зі скороченням бюджетів та персоналу, що може ускладнювати реалізацію довгострокових ініціатив. Пріоритетними напрямками залишаються екологічні та соціальні ініціативи, які спрямовані на підтримку країни у складних умовах.



Діаграма 21. Ключові обов'язки на посаді у сфері сталого розвитку

Наступним кроком в межах дослідження було здійснити аналіз основних обов'язків на посаді у сфері сталого розвитку. На основі отриманих даних можна виділити три основні напрями роботи, які найчастіше виконують фахівці/чині у сфері сталого розвитку / ESG / КСВ:

- Розробка та впровадження стратегії сталого розвитку, ESG- або КСВ-стратегії – 52,7%. Це ключовий обов'язок, що включає формування стратегічного підходу компаній до сталого розвитку, інтеграцію екологічних та соціальних стандартів у бізнес-процеси.
- Управління соціальними або екологічними проєктами – 52,7%. Фахівці/чині займаються реалізацією конкретних ініціатив, які сприяють стійкому розвитку компаній та суспільства.
- Взаємодія з внутрішніми департаментами компанії (HR, фінанси, виробництво тощо) – 41,9%. Це свідчить про міждисциплінарний характер сталого розвитку, який вимагає координації з різними підрозділами компанії для досягнення сталих цілей.

Важливі, але менш поширені функції:

- Співпраця з громадськими організаціями та місцевими громадами – 37,8%. Багато компаній активно залучають партнерів із громадського сектору для посилення впливу ініціатив зі сталого розвитку.
- Взаємодія з міжнародними організаціями та партнерами – 36,5%. Це важливий показник, який свідчить про міжнародну інтеграцію ESG-стандартів.
- Контроль і моніторинг досягнення цілей зі сталого розвитку – 24,3%. Важливий аспект ESG-управління, який демонструє необхідність вимірювання ефективності реалізованих заходів.
- Залучення компанії до соціальних та екологічних ініціатив і програм – 29,7%. Це вказує на активну участь компаній у ініціативах, спрямованих на соціальний і екологічний добробут.

Обов'язки, що мають спеціалізований характер:

- Проведення оцінки екологічних та соціальних ризиків – 25,7%. Це важлива функція, особливо для компаній, які працюють у сферах із високим впливом на довкілля.
- Підготовка звітності зі сталого розвитку відповідно до міжнародних стандартів – 35,1%. Це підтверджує тренд на зростання вимог до прозорості та звітності компаній у сфері сталого розвитку.
- Пошук можливостей для грантового фінансування проєктів сталого розвитку – 28,4%. Вказує на зацікавленість компаній у залученні зовнішнього фінансування для реалізації сталих ініціатив.
- Розробка планів заходів зі скорочення викидів парникових газів та управління ресурсами – 18,9%. Показує фокус на екологічні аспекти стратегії, що стає все більш актуальним.

Тобто, основний акцент роботи фахівців/чинь у сфері сталого розвитку – це стратегічне управління, взаємодія з іншими підрозділами та реалізація соціальних і екологічних проєктів. Міжнародний контекст стає все важливішим – значна кількість фахівців співпрацюють з міжнародними організаціями. Вимоги до ESG-звітності та оцінки ризиків зростають – компанії все більше орієнтуються на міжнародні стандарти.

Також відповіді респондентів/ок свідчать про суттєву варіативність у формалізації обов'язків у сфері сталого розвитку. Головні тенденції:

- Багато хто не має посадової інструкції. Частина фахівців/чинь працює без чітко визначених функцій, що може свідчити про гнучкість або недостатню інституціалізацію цієї ролі в компаніях. Наприклад, відповіді: *“Немає”, “Моя посадова інструкція не відповідає моєму функціоналу”*.
- Широкий спектр функцій. Навіть якщо посадова інструкція є, вона часто перетинається з обов'язками, визначеними у попередньому питанні. Наприклад, розробка та впровадження ESG-стратегії, управління проектами, взаємодія з міжнародними партнерами, підготовка звітності тощо.
- Юридичний та фінансовий контекст. Деякі респонденти/ки зазначають правові аспекти ESG, зокрема: *“Правовий супровід усіх питань, пов'язаних із ESG”, “Перевірка відповідності реципієнта до вимог екологічного законодавства”*
- Роль управління та комунікації. Важлива функція - взаємодія з різними групами стейкхолдерів: *“Організація процесу консалтингу та супровід аудиту”, “Співпраця з міжнародними донорами, інтеграція ESG у кредитний процес”* (у випадку банківського сектору)
- Високий рівень відповідальності. Деякі респонденти/ки вказують на дуже широкий перелік завдань, що включає стратегічне управління, оцінку впливу, впровадження стандартів, моніторинг, навчання персоналу тощо.

Часто обов'язки фахівців/чинь формуються динамічно, і в багатьох випадках вони не обмежуються лише сталим розвитком, а включають функції управління, звітності, комунікації тощо.

Головні критерії та вимоги, які висувались до респондентів/ок, при прийомі на роботу:

- **Освіта (часто профільна).** Більшість зазначає важливість економічної, екологічної, фінансової або юридичної освіти. Наприклад: *“Освіта – в сфері фінансів, екології, економіки, знання стандартів нефінансової звітності”, “Магістерська освіта у сфері сталого розвитку”, “Вища освіта у сфері фінансів, бажано MBA або CFA”*
- **Практичний досвід.** Багато роботодавців очікують від кандидатів/ок 3-5 років досвіду у сфері сталого розвитку, фінансів, ризик-менеджменту або консалтингу. Наприклад: *“Досвід розробки стратегій, програм та ініціатив зі сталого розвитку”, “Досвід написання нефінансових звітів, знання міжнародних стандартів”, “Попередній досвід у сфері кліматичних фінансів”*
- **Знання міжнародних стандартів.** Фахівці/чині мають орієнтуватися в ESG-методологіях та звітності (GRI, TCFD, ESRS, SASB). Наприклад: *“Знання стандартів нефінансової звітності, розрахунку викидів парникових газів”, “Навички роботи з ISO 14001, ISO 50001”*
- **Комунікаційні та аналітичні навички.** Важливими є аналітичне мислення, стратегічне бачення, здатність працювати з великими обсягами даних. Деякі вимоги: *“Навички ефективної комунікації для взаємодії з різними зацікавленими сторонами”, “Лідерські та організаторські здібності”*
- **Знання англійської мови.** В багатьох випадках зазначається, що мінімальний рівень – B2, а для міжнародних організацій – C1. Наприклад: *“Володіння англійською мовою для роботи з міжнародними стандартами”, “Обов'язкове знання англійської на рівні переговорів”*
- **Додаткові фактори:** готовність до навчання та саморозвитку: *“Здатність швидко вчитися, брати відповідальність”, а також гнучкість та адаптивність: “Вміння швидко знаходити і аналізувати інформацію, пропонувати оптимальні рішення”*

Загалом, роль фахівців/чинь із сталого розвитку стає дедалі більш комплексною. Вона включає стратегічне управління, аналітику, комунікації та операційну діяльність. Наразі є попит на кваліфікованих спеціалістів/ок із досвідом, знанням міжнародних стандартів та англійської мови.

До респондентів/ок також ставилось питання, з ким вони найчастіше взаємодіють у своїй роботі і на кому фокус їхньої діяльності. Варто виділити наступні основні групи взаємодії:

- **Клієнти (55,4%)** – найбільш значуща група, що підкреслює орієнтацію на бізнес-споживачів або кінцевих користувачів у сфері сталого розвитку.
- **Внутрішні департаменти компаній (47,3%)** – інтеграція сталих практик у корпоративні процеси.
- **Зовнішні партнери та підрядники (39,2%)** – важливість співпраці з експертами, постачальниками та міжнародними організаціями.
- **Громадські організації (32,4%)** – суттєва роль соціального аспекту сталого розвитку та взаємодії з НУО.
- **Урядові структури (27%)** – співпраця з регуляторами, державними органами щодо політик та нормативної бази.
- **Громади (31,1%)** – соціально орієнтовані ініціативи, локальні екологічні або освітні проекти.
- **Інвестори (17,6%)** – відносно невелика частка, що свідчить про те, що напрямок фінансової стійкості та впровадження "зелених" інвестицій поки не є ключовим для більшості.

Також періодично згадуються кредитори, ESG-рейтингова агенція, студенти, здобувачі освіти, дослідники, медіа. Тобто фокус діяльності фахівців/чинь сталого розвитку найчастіше орієнтований на клієнтів, внутрішні процеси компаній та взаємодію з партнерами, громадами й державними структурами. Інвестори та фінансові установи менш залучені в поточних процесах, що може вказувати на потребу в активнішому розвитку напрямку сталого фінансування.

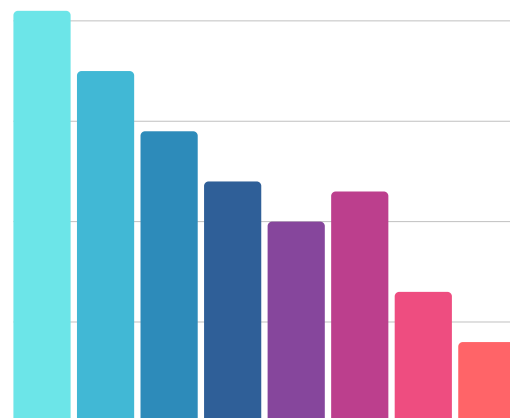
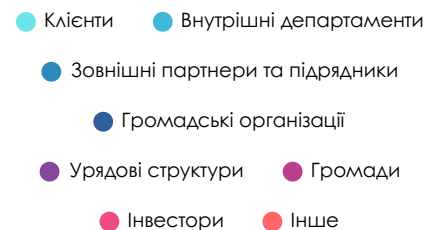
Відповідно, важливо було дослідити відповіді респондентів/ок щодо необхідних **навичок, які важливі для роботи у сфері сталого розвитку**, адже часто саме навички впливають на розвиток та успіх у професії.

Hard skills (професійні навички). Найважливіші навички:

- Управління проєктами (78,4%)
- Аналітичні навички (74,3%)
- Розробка стратегій сталого розвитку (59,5%)
- Знання екологічного та соціального законодавства (54,1%)

Також важливим є такі навички:

- Підготовка ESG-звітності (GRI, CDP, TCFD, SASB, CSRD тощо) – 37,8%
- Оцінка соціальних ризиків та їх впливу на бізнес – 27%
- Навички роботи з даними та обробки великих масивів інформації – 21,6%
- Фінансова оцінка проєктів – 20,3%
- Моніторинг екологічного впливу – 20,3%
- Розробка політик з управління викидами парникових газів – 17,6%



Діаграма 21. Ключові стейкхолдери, з ким взаємодіють найбільше респонденти

ключові hard skills

Управління проєктами
Аналітичні навички

Управління проєктами не просто так є провідною навичкою, адже сталий розвиток охоплює довготривалі та складні ініціативи – це впровадження екологічних, соціальних та управлінських змін, які потребують стратегічного менеджменту. Робота часто пов'язана із координацією між різними департаментами, міжнародними стандартами та залученням зовнішніх експертів. Тож попит на проєктних менеджерів зі спеціалізацією у сталому розвитку буде тільки зростати.

Про **аналітичні навички** у 2025 році зазначалось у дослідженні Всесвітнього економічного форуму як провідної навички, яку потребують роботодавці у своїх фахівцях/чинях. Сталий розвиток – це робота з даними: оцінка екологічного впливу, вимірювання скорочення викидів CO₂, фінансова ефективність соціальних ініціатив, нефінансова звітність. Збільшення вимог до аудиту ESG-звітності у міжнародних компаніях посилює роль аналітики. Тому відповідний тренд: інтеграція ESG-аналітики в управлінські рішення, автоматизація збору даних.

Стратегічний підхід дозволяє уникати точкових ініціатив без довгострокового ефекту. Організації все більше прагнуть інтегрувати сталий розвиток у бізнес-модель, тому потрібні експерти/ки, які розробляють стратегії сталого розвитку. Великі компанії вводять Chief Sustainability Officers (CSO), відповідальних за стратегію сталого розвитку.

Також **регулювання у сфері сталого розвитку** стає жорсткішим – зокрема, через нові вимоги ЄС (ESG-регулювання, Green Deal, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)). Багато компаній стикаються з ризиками невідповідності стандартам, що може призвести до штрафів та втрати репутації. Так само нефінансова звітність стала обов'язковою для більшості великих компаній у ЄС, США, а незабаром і в Україні. Інвестори, банки та партнери оцінюють сталість компанії за її ESG-звітністю. Тож зростає попит на ESG-аналітиків/инь та фінансових спеціалістів/ок, які працюють з нефінансовими показниками.

Міжнародний експерт-член Асоціації експертів зі сталого розвитку **Стів Роуен** (Steve Rowan, CEO, Earth and Marine Environmental Consultants Ltd, UK) також підтверджує ці результати і зазначає, що, наприклад, в Британії:



“ступінь у сфері природничих або земних наук є корисним (але не обов'язковим), досвід значно важливіший. Технічним аспектам будь-якої ESG-ролі можна навчити кожного, хто хоче вчитися. Однак ваша здатність аналізувати, мислити, співпрацювати та оформлювати інформацію в логічний, грамотний звіт – це менш матеріальні, але набагато важливіші навички. Те, що я найбільше ціную у своїй команді, – це хороші аналітичні навички та вміння писати якісні звіти”.

Це підкреслює важливість аналітичного мислення та комунікативних навичок у сфері сталого розвитку. В Україні це особливо актуально, оскільки багато фахівців/чинь у сфері сталого розвитку приходять із різних професійних сфер (економіка, фінанси, екологія, інженерія), але їм часто бракує системного підходу до аналізу даних та структурування інформації. Більшість українських компаній лише починають імплементацію ESG-стандартів, а отже, їм потрібні фахівці/чині, які не просто розуміють технічні вимоги, а й можуть грамотно інтерпретувати їх, проводити оцінку ризиків та формулювати рекомендації.

Soft skills (особистісні навички): Найважливіші:

- Комунікація та ефективні переговори – 87,8% (найвищий показник)
- Гнучкість та адаптивність – 74,3%
- Робота в команді та співпраця між департаментами – 64,9%
- Креативне мислення та генерація рішень – 66,2%
- Аналітичне мислення – 58,1%
- Лідерство – 50%
- Висока самоорганізація – 50%
- Системне мислення – 50%

ключові softskills

Комунікація & переговори
Гнучкість & адаптивність

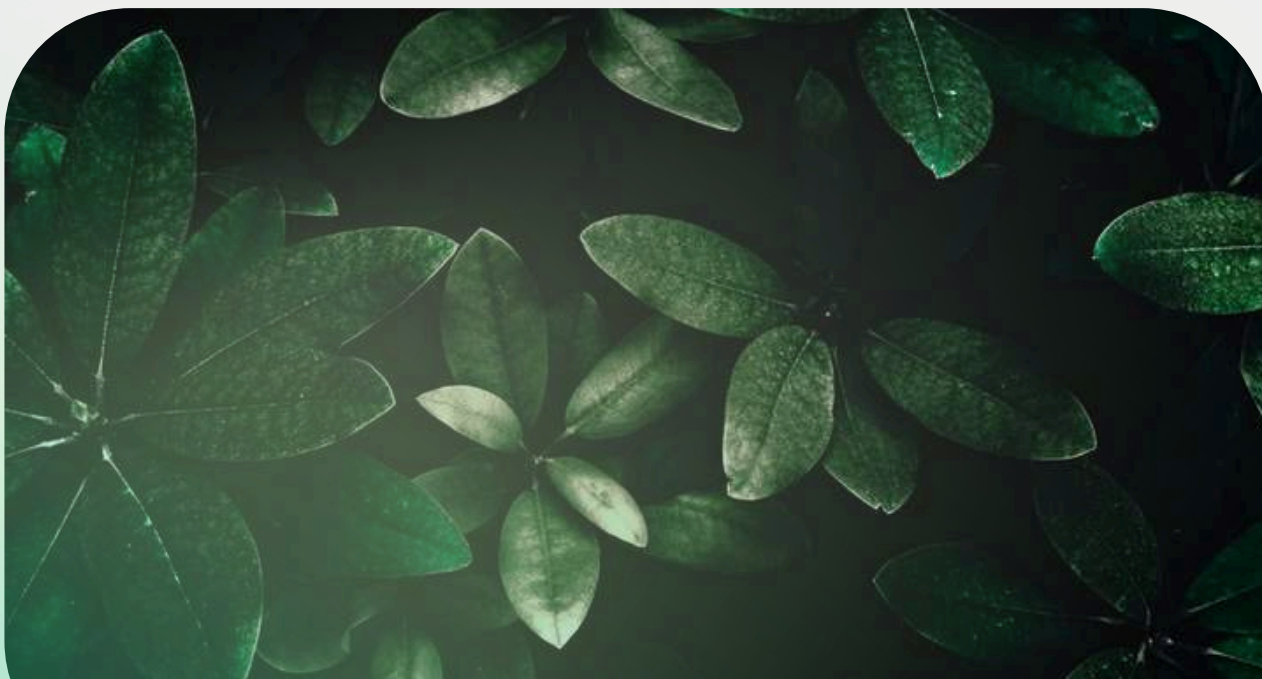
Також важливими є Управління часом та пріоритетами – 41,9%, Відповідальне ставлення до довкілля – 40,5%, Навички фасилітації та ведення дискусій – 27%.

Такі результати пояснюються тим, що **у сфері сталого розвитку необхідно працювати з багатьма зацікавленими сторонами:** бізнесом, громадськими організаціями, урядом, міжнародними партнерами. Часто потрібна аргументована комунікація, щоб переконати керівництво або клієнтів інвестувати в сталі ініціативи. Тож менеджери/ки зі сталого розвитку стають зв'язковими між різними групами, і без ефективної комунікації впроваджувати зміни неможливо.

Також сталий розвиток постійно змінюється через нові законодавчі вимоги, технології та ринкові очікування. Потрібно швидко адаптуватися до змін у регуляціях та кризових ситуаціях (наприклад, війна, екологічні катастрофи). Тож бізнеси шукають фахівців/чинь, які можуть швидко знаходити рішення в непередбачуваних обставинах.

Проекти сталого розвитку часто міжфункціональні – їх реалізують разом HR, фінанси, PR, операційні департаменти. Менеджери/ки сталого розвитку повинні знаходити спільну мову з керівниками різних підрозділів та пояснювати їм важливість змін. Тому зростає попит на координаторів, які можуть ефективно поєднувати роботу різних відділів.

Тим не менш, впровадження сталого розвитку також вимагає нестандартних рішень, які враховують довгостроковий вплив на суспільство та природу. Наприклад, екологічні ініціативи у виробництві або перехід на циркулярну економіку вимагають інноваційних підходів. **Тож збільшуватиметься запит на фахівців/чинь, які можуть генерувати інновації та створювати “зелені” продукти і послуги.**



Отже, з результатів ми розуміємо, що сталий розвиток – це не лише про технології та стандарти, а й про людей. Менеджер/ка зі сталого розвитку – це людина, яка працює з усіма департаментами, пояснює складні речі та переконує керівництво у важливості змін. Компанії хочуть бачити у своїй команді гнучких та адаптивних професіоналів/ок, які можуть швидко реагувати на зміни. Розвиток навичок комунікації, аналітики та лідерства стає критично важливим для успіху у сфері сталого розвитку.

Відповідно до вимог до кандидатів/ок на роботу у сфері сталого розвитку було знання іноземної мови, тож в межах дослідження також був проведений **аналіз рівня володіння мовами серед фахівців/чинь зі сталого розвитку**. Результати демонструють (і приємно вражають), що:

- **36,5% респондентів мають рівень B2** (Upper-Intermediate). Це рівень, який дозволяє вільно працювати з документацією, брати участь у міжнародних проектах і спілкуватися з партнерами.
- **29,7% мають рівень C1** (Advanced). Це вже високий рівень, який дозволяє вести складні переговори, виступати на конференціях та займати керівні позиції в міжнародних компаніях.
- **13,5% мають рівень B1** (Intermediate). Це достатній рівень для базової роботи з міжнародними партнерами, але може обмежувати можливості у спілкуванні та читанні спеціалізованої літератури.
- **12,2% володіють на рівні A2** (Pre-Intermediate), а **8,1% – A1** (Beginner). Це означає, що майже 20% фахівців у сфері сталого розвитку не мають достатнього рівня англійської для міжнародної співпраці та роботи з документацією.

Що означають ці результати? Рівень володіння англійською мовою є критично важливим у сфері сталого розвитку через:

- Велику кількість міжнародних стандартів та звітності (GRI, TCFD, CSRD, ISSB).
 - Роботу з міжнародними партнерами, грантами, інвестиційними фондами.
 - Участь у міжнародних конференціях та дослідженнях.
- Попит на спеціалістів/ок з високим рівнем англійської буде зростати, оскільки міжнародні компанії, які впроваджують сталий розвиток, потребують експертів/ок, здатних працювати в багатомовному середовищі.

66,2% респондентів
**ВОЛОДІЮТЬ
АНГЛІЙСЬКОЮ
на рівні B2 та вище**

Також результати демонструють, що **близько 60% респондентів/ок не володіють іншою іноземною мовою, окрім англійської**.

Найпоширенішими додатковими мовами є:

- Польська (7 респондентів/ок)
- Німецька (6 респондентів/ок)
- Французька (4 респонденти/ки)
- Іспанська (4 респонденти/ки)
- Італійська (3 респонденти/ки)
- Російська (згадана кількома, але втрачає актуальність через геополітичну ситуацію).
- Турецька, шведська, норвезька, нідерландська, угорська (поодинокі випадки).

Наявність другої іноземної мови може бути значною перевагою для фахівців/чинь у сталому розвитку. Європейський бізнес активно розширює ESG-проекти у Центральній та Східній Європі → володіння польською та німецькою мовами може дати конкурентну перевагу. Французька та іспанська є корисними для роботи з міжнародними організаціями (наприклад, ООН, ЄС, Світовий банк). Знання турецької або угорської мови може бути корисним для регіональної співпраці та роботи з іноземними інвесторами. Можна очікувати зростання попиту на фахівців/чинь із знанням не лише англійської, а й інших мов. Володіння кількома мовами допомагає у розширенні міжнародної співпраці та залученні іноземних інвестицій у проекти сталого розвитку.

Розуміння ключових вимог до кандидатів/ок, необхідних навичок, якими варто володіти призводить до наступного питання - а за якими показниками роботодавців оцінюють роботу фахівців/чинь у сфері сталого розвитку. Результати демонструють, що **в сфері сталого розвитку оцінка ефективності** може базуватися на різних критеріях:

1

Фінансові та бізнес-показники

- Залучені грантові кошти - "Залучені грантові кошти, залучена аудиторія, реалізовані проекти"
- Обсяг портфелю проектів
- Прибуток компанії - "Принесений прибуток компанії". Це важливо для проектів, що залежать від зовнішнього фінансування або працюють у корпоративному секторі

2

Проектні результати

- Кількість реалізованих проектів та ініціатив
- Вчасність та якість виконання завдань - "Проведені роботи, запуснені проекти"
- Продуктивність та дедлайни, що вказує на проектно-орієнтований підхід у роботі багатьох фахівців

3

ESG-метрики та нефінансова звітність

- Скорочення викидів парникових газів
- Відповідність стандартам екологічного менеджменту (ISO 14001, GRI, CSRD тощо) - "Відповідність системи управління екологією вимогам стандартів (проходження аудиту)"
- Звітність за нефінансовими показниками

4

Соціальні та комунікаційні KPI

- Охоплення аудиторії, залученість, рівень довіри - "Target audience reach, engagement, coverage, % of trust, reputation tracking"
- Залученість стейкхолдерів, зворотний зв'язок - "Якісно і вчасно зданий проект, відгуки бенефіціарів, продовження співпраці"

5

Академічні та дослідницькі показники

- Кількість публікацій та цитувань - "Кількість аналітичних матеріалів, доповідей, участь у розробці нормативних актів"
- Участь у міжнародних проектах - "Кількість публікацій, здобуття наукових ступенів, участь у міжнародних проектах"

6

Гнучкість підходу до оцінки

- Деякі компанії через війну відмовилися від суворих KPI - "Не ставимо наразі цілі. Через війну та неможливість об'єктивно оцінювати ті самі скорочення викидів парникових газів не доцільно встановлювати цілі"
- Самостійне визначення KPI та персональні цілі - "Я ставлю цілі собі і команді на квартали"

Оцінка ефективності роботи фахівців/чинь сталого розвитку є багатовимірною і включає фінансові, екологічні, соціальні та проектні KPI. Компанії все більше орієнтуються на міжнародні стандарти нефінансової звітності.

Необхідно також прослідкувати **навички, яких бракує самим фахівцям/чиням зі сталого розвитку для ефективної роботи**. Аналіз відповідей демонструє, що фахівці/чині відчувають потребу в удосконаленні як hard-скілів, так і soft-скілів:

- **Робота з нефінансовою звітністю та міжнародними стандартами** - "Хард скілів по нефінансовій звітності", "Фахова освіта з ESG, робота з деякими визначеними інструментами проєктного менеджменту", "Sustainable finance, CSRD"
- **Оцінка парникових викидів** - "Розрахунок ПГ за Score 1,2,3!!!! Особливо цікавлять біогенні викиди для агросектору!!!!", "Знання та практичні підходи до оцінювання парникових викидів у сільському господарстві"
- **Дані, аналітика, ШІ** - "Робота з великими масивами даних", "Аналітика великих даних та робота зі ШІ", "Технологічна грамотність і вміння працювати з ШІ та великими даними"
- **Лідерство та стратегічне мислення** - "Лідерські навички", "Управління проєктами", "Делегування повноважень", "Я прагну вдосконалювати навички ефективної комунікації в публічних виступах"
- **Переговори та комунікація** - "Вирішення конфліктів та вміння вести переговори. Найбільшим викликом є донесення доцільності сталих практик усім стейкхолдерам", "Як правильно комунікувати ініціативи компанії зі сталого розвитку", "Навички презентацій, публічних виступів, фасилітації зустрічей"
- **Гнучкість та адаптивність** - "Менше йти на поступки і адаптовувати свою діяльність під інших", "Гнучкість у підходах та критичне мислення", "Позитивного мислення :)"

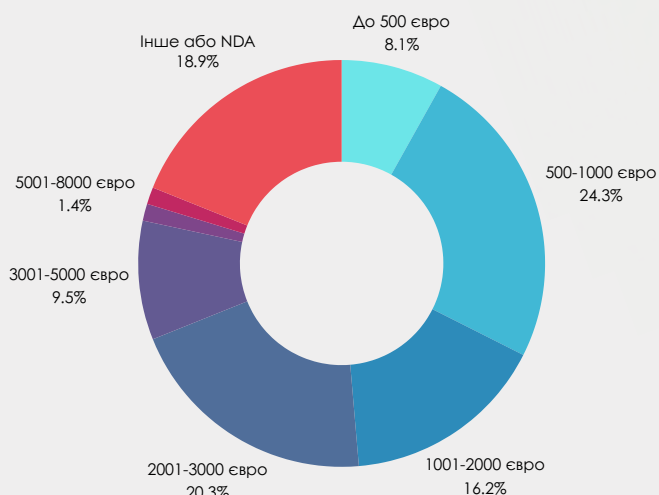
Зарплата / дохід у сфері сталого розвитку та кар'єрні траєкторії

На основі діаграми та відповідей можна виділити кілька ключових особливостей зарплат у сфері сталого розвитку:

- Найбільша група фахівців отримує 500–1000 євро (24,3%)
- Високий відсоток спеціалістів із доходами 1001–2000 євро (16,2%) та 2001–3000 євро (20,3%).
- Також частина фахівців (9,5%) отримує від 3000 до 5000 євро
- Є частина експертів, які отримують понад 5000 євро, але таких значно менше.

Важливо зазначити, що значна кількість респондентів не розкрила інформацію, посилаючись на конфіденційність або підписані NDA.

Чому існує такий розрив у зарплатах? В Україні наукові та держустанови часто не мають достатнього фінансування для високих зарплат. Грантове фінансування нестабільне, а громадські організації можуть платити лише за конкретні проєкти. Тож відповідно ті, хто працюють у сфері сталого розвитку у державному секторі чи громадському отримують мало. В той же час, ті хто мають зарплати від 2000 євро і вище - це менеджери/ки ESG-проєктів та зі сталого розвитку, ESG-аналітики/ні, спеціалісти/ки з екологічного менеджменту, що працюють в бізнесі. Більшість українських фахівців/чинь зі сталого розвитку у міжнародних компаніях отримують конкурентні зарплати, проте поки ще нижчі за європейські стандарти. Найвищі зарплати мають ті, хто працюють як директори/ки з ESG / сталого розвитку або керівники/ці відділів у великих корпораціях, а також консалтингові компанії можуть платити більше, адже працюють із міжнародними клієнтами. Найвищі зарплати мають міжнародні фахівці/чині у сфері сталого розвитку.



Діаграма 22. Дохід респондентів у сфері сталого розвитку

Відповідно, фактори, що впливають на рівень заробітної плати у сфері сталого розвитку:

- **Сектор роботи.** Найменші зарплати: державний сектор, наука, волонтерські організації. Середній рівень: українські корпорації, ГО із грантовим фінансуванням. Найвищі зарплати: міжнародний бізнес, консалтинг, фінансовий сектор.
- **Досвід і кваліфікація.** Більші зарплати отримують фахівці/чині з міжнародною сертифікацією (GRI, CSRD, TCFD). Критично важливо мати навички фінансового моделювання, аналізу ESG-показників та оцінки впливу на бізнес.
- **Локація та тип зайнятості.** У Києві зарплати вищі, ніж у регіонах. Консультанти/ки та фрілансери/ки можуть мати нерегулярний, але високий дохід.

"Ставляться цілі на рік щодо виконання задач – і потім звіт про виконання". Це підтверджує, що оцінка праці базується на системі перформанс-менеджменту.

Також навіть самі експерти/ки прогнозують, що зарплати в сфері сталого розвитку та ESG будуть рости, особливо в корпоративному секторі та фінансовій сфері. В найближчі 3-5 років можна очікувати ще більший розрив між висококваліфікованими фахівцями/чинями та тими, хто працює в науковій чи державній сфері.

Аналіз доходів і фінансових аспектів у сфері сталого розвитку:

- 71,6% респондентів/ок вказали, що їхній дохід складається лише із зарплати.
- 47,3% отримують бонуси та премії, що може свідчити про гнучкі форми винагороди.
- 23% мають дохід від грантових проєктів, що вказує на залежність сфери від міжнародних та донорських коштів.

"У нас є глобальний офіс, який постійно переглядає KPIs, тому нас оцінюють за кількістю та якістю втілених ініціатив". Це свідчить, що оцінка ефективності часто прив'язана до кількості реалізованих проєктів.

Додаткові активності у сфері сталого розвитку:

- 69,9% лише працюють у компаніях або організаціях і отримують виключно зарплату.
- 43,8% займаються консультуванням, що вказує на попит на експертизу.
- 45,2% проводять тренінги або лекції, що підкреслює освітній компонент сфери.
- 31,5% беруть участь у грантових проєктах, що показує залученість у міжнародні ініціативи.

Фахівці/чині у сфері сталого розвитку часто мають змішану діяльність: працюють у компаніях, але водночас займаються освітньою та консалтинговою роботою.

Тож, ринок праці у сфері сталого розвитку диференційований – є як високооплачувані позиції, так і ті, що працюють на волонтерських засадах або грантах. Основні джерела доходу – це зарплата та гранти, хоча консультування та освітня діяльність також відіграють важливу роль. Фахівці/чині мають широкий спектр залученості – від роботи в компаніях до незалежного консультування та грантових програм. Оцінка ефективності базується на досягненнях, результатах та кількості реалізованих проєктів.

71,6% респондентів мають дохід
лише із зарплати

Також важливо зазначити про перегляд зарплат в інституціях, де працюють респонденти/ки:

- Лише у 9,5% перегляд зарплати відбувається раз на кілька місяців. Це досить низький показник, що свідчить про обмежені можливості регулярного підвищення.
- Найбільша частка (45,9%) відповіли, що перегляд зарплат відбувається раз на рік.
- 20,3% взагалі не мають перегляду зарплат, що є викликом для цієї сфери.
- Деякі респонденти/ки самі формують свій рівень доходу, що характерно для консультантів або підприємців.

лише 20,3% респондентів
**ПОВНІСТЮ ЗАДОВОЛЕНІ
ДОХОДОМ**

Відповідно, наступним питанням, яке важливо було дослідити - це рівень задоволеності зарплатою:

- Лише 20,3% повністю задоволені своїм рівнем доходу, що означає, що більшість працівників відчують потребу у вищих зарплатах.
- 39,2% зазначили, що їхній дохід переважно влаштовує, але є фактори, які потребують покращення (наприклад, стабільність або рівень премій).
- 14,9% задоволені частково, а 25,7% взагалі незадоволені.

Це свідчить, що сфера сталого розвитку досі має проблеми з гідною оплатою праці, особливо для фахівців початкового рівня. Один з респондентів зазначає: *"Є речі, про які не говорять... Але зарплата могла б бути вищою"*.

Отже, доходи у сфері сталого розвитку дуже варіативні. Джерела доходу можуть включати не тільки зарплату, а й гранти, консультації, бонуси за KPIs. Зарплати значною мірою залежать від досвіду, знань мови та залучення зовнішніх коштів. Незадоволеність доходами – поширена проблема, особливо серед початківців та науковців. Перегляд зарплат відбувається не у всіх організаціях, а в деяких – навіть раз на кілька років.

Дані опитування також свідчать, що **73% респондентів/ок працюють за трудовою книжкою** відповідно до законодавства про працю, що забезпечує певні соціальні гарантії. Водночас майже **22% працюють як ФОПи** (як на інституції, так і на себе як підприємці), що може свідчити про тенденцію до більш гнучкого формату співпраці або оптимізації оподаткування. Незначна частка (5,4%) працює неофіційно, що може свідчити про нестачу формальних можливостей працевлаштування у сфері сталого розвитку.

Щодо графіку роботи, **більшість (65,8%) зайняті на повну ставку, тоді як 12,3% працюють у форматі часткової зайнятості, 19,2% мають проєктну зайнятість, а 15,1% самостійно формують свій графік.** Це вказує на те, що сфера сталого розвитку дозволяє різні моделі роботи, включаючи незалежні та гнучкі формати.

лише 20,5% респондентів/ок

НЕ працюють понаднормово

Перепрацювання є поширеним явищем у сфері – лише 20,5% респондентів/ок не працюють понаднормово. Водночас 13,7% зазначили, що працюють постійно понад норму, 24,7% – часто, а 31,5% – буває інколи. Це свідчить про високу інтенсивність роботи та значний рівень залученості фахівців у виконання своїх обов'язків. В той же час, 9,6% влаштовують перепрацювання.

Близько половини респондентів/ок (51,4%) підписували NDA (договори про нерозголошення), що підтверджує високий рівень конфіденційності в діяльності, пов'язаній із проєктами сталого розвитку. Водночас 45,9% заявили, що ніколи не підписували таких угод. Це може означати, що для частини працівників/ць ця сфера є більш відкритою, або ж вони не працюють з інформацією, що вимагає особливого захисту.

Тож, чи є достатніми можливості для кар'єрного зростання у сфері сталого розвитку? Відповіді респондентів/ок розподілилися досить неоднозначно. Хоча 44,6% респондентів/ок вважають, що можливості є, водночас 32,4% відповіли "частково", а ще 17,6% висловили сумнів щодо перспектив розвитку в цій галузі. Декілька респондентів/ок зазначили, що кар'єрне зростання у сфері сталого розвитку в Україні може бути обмежене недостатнім ринком або браком професійних можливостей, адже, як зазначено в одному з коментарів, *"є своєрідна скляна стеля для росту в професії в Україні"*. Також деякі респонденти/ки наголосили, що перспективи кар'єрного росту є, але не в Україні. Наприклад, одна з відповідей вказує, що *"в Україні ми як і всі отримуємо дуже мало, хоча експертиза є"*, що може вказувати на обмежені фінансові та кадрові можливості для професійного зростання.

Відповідно до результатів, найважливішими факторами кар'єрного зростання респонденти/ки визначили:

- Розширення знань і навичок (77%) - безперервне навчання є найбільш визначальним елементом кар'єрного розвитку у сфері сталого розвитку.
- Мережування та контакти (64,9%) - участь у професійних спільнотах та заходах відіграє значну роль, оскільки сталий розвиток передбачає широку взаємодію між різними секторами.
- Наявність міжнародного досвіду або сертифікацій (60,8%) - вказує на високий попит на компетентності, визнані на міжнародному рівні.
- Розвиток особистого бренду (59,5%) - визнання як експерта/ки у сфері значно сприяє кар'єрному просуванню, а також необхідність публічно просувати і позиціонувати себе.
- Вміння адаптуватися до змін (56,8%) - динамічність сфери сталого розвитку змушує фахівців/чинь бути гнучкими у прийнятті рішень та освоєнні нових трендів.
- Участь у масштабних та інноваційних проєктах (56,8%) - відображає важливість залученості у значущі та прогресивні ініціативи.
- Визнання проєктів та їх впливу (40,5%) - ефективно реалізовані ініціативи можуть підвищити професійний статус та кар'єрні перспективи.

Розвиток особистого бренду стає одним із ключових факторів кар'єрного зростання у сфері сталого розвитку. Експертиза, активна присутність у професійних колах, участь у конференціях, публікація статей та досліджень, а також ведення професійних блогів чи подкастів можуть значно підвищити впізнаваність фахівця. Багато респондентів/ок зазначили, що *"публікація досліджень, кейсів або статей про успішні проєкти"* сприяє визнанню та просуванню в кар'єрі. У сучасному світі соціальні мережі та професійні платформи дають змогу експертам/кам формувати особистий бренд, що безпосередньо впливає на кар'єрні можливості.

Виклики та перспективи роботи у сфері сталого розвитку

Відповідно до отриманих даних, найбільш суттєвою проблемою, яку відчувають фахівці/чині, є **низька обізнаність громадськості та зацікавлених сторін щодо сталого розвитку (64,9%)**. Це вказує на необхідність більш активної просвітницької роботи, комунікаційних кампаній та інтеграції принципів сталого розвитку в освітні програми.

На другому місці серед викликів – **відсутність чітких національних стандартів у сфері сталого розвитку (50%)**. Це створює труднощі для підприємств у впровадженні ініціатив зі сталого розвитку, адже без відповідної нормативної бази складно орієнтуватися у вимогах. Подібно до цього, брак фінансування (47,3%) і недостатнє розуміння сталого розвитку з боку роботодавця (47,3%) свідчать про загальну нестачу інвестицій та підтримки сталих проєктів, що гальмує їхню реалізацію.

Також гостро стоїть проблема **перевантаження фахівців/чинь проєктами через обмежену кількість кадрів (37,8%) та відсутність професійних менеджерів/ок зі сталого розвитку (33,8%)**. Це може пояснюватися тим, що дана професія ще не є формалізованою, а ринок лише починає її визнавати. Аналогічно, брак кваліфікованих кадрів у команді (31,1%) говорить про те, що компаніям складно знайти фахівців/чинь із відповідним досвідом.

Деякі відповіді стосувалися **бюрократичних перепон (27%)**, конфлікту між бізнес-інтересами та довгостроковими цілями сталого розвитку (25,7%) та складності інтеграції сталих практик у бізнес-процеси (21,6%). Це свідчить про те, що компаніям потрібно балансувати між прибутковістю та впровадженням екологічних і соціальних стандартів.

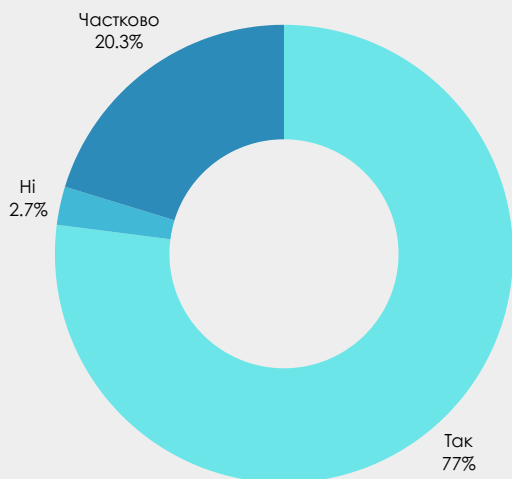
Додатково, висока динаміка змін у законодавстві (13,5%) та недостатній рівень міжсекторальної співпраці (25,7%) говорять про нестабільність регуляторного середовища та недостатню комунікацію між державою, бізнесом і громадським сектором.

З іншого боку, попри виклики, фахівці/чині вбачають значні перспективи для розвитку професії. **Зростання попиту на спеціалістів/ок через міжнародні вимоги (74,3%) є найпомітнішою тенденцією**. Це означає, що компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку, будуть активніше залучати фахівців зі сталого розвитку.

Другим ключовим фактором є **інтеграція сталого розвитку в державну політику та стратегії (71,6%)**, що передбачає посилення екологічних та соціальних ініціатив на рівні законодавства. Водночас, **більше освітніх можливостей (62,2%)** свідчить про те, що ринок поступово визнає потребу в кваліфікованих кадрах, а отже, розширюється кількість навчальних програм.

Посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу з боку інвесторів (45,9%) та збільшення кількості корпоративних ініціатив (32,4%) вказують на те, що компанії активно інтегрують сталий розвиток у свою діяльність. Також, значний відсоток респондентів відзначили перспективи доступу до міжнародних грантів (40,5%), що може допомогти в розвитку соціально орієнтованих проєктів. Окремо варто звернути увагу на розвиток технологій у сфері сталого розвитку (25,7%) – це може означати впровадження AI-рішень, автоматизованих систем збору даних і нових методів оцінки впливу на довкілля.

Загалом, попри численні виклики, професія сталого розвитку має перспективи в Україні завдяки зростанню попиту, розвитку освітніх можливостей, міжнародній інтеграції та впровадженню державних ініціатив. Однак залишається нагальною необхідністю у фінансуванні, формуванні чітких національних стандартів, подоланні бюрократичних бар'єрів та активній просвітницькій діяльності.



Діаграма 23. Думка респондентів щодо необхідності внесення професії "менеджер зі сталого розвитку" до класифікатора професій

Переважна більшість опитаних (77%) вважають, що **внесення професії "менеджер/ка зі сталого розвитку" до класифікатора є важливим кроком для визнання її значущості та популяризації**. Це підтверджує зростаючу роль сталого розвитку у бізнесі та державних політиках, а також необхідність чіткого визначення цієї спеціалізації на рівні ринку праці. Близько 20% респондентів/ок висловили думку, що це питання є частково важливим, що може свідчити про певні сумніви щодо реального впливу такого рішення на кар'єрні перспективи або оплату праці. Лише незначна частина опитаних вважає цей крок зайвим.

Респонденти/ки назвали **широкий спектр бар'єрів та потреб, які заважають їм розвиватися у сфері сталого розвитку**. Найпоширеніші виклики:

- **Фінансування та дохід** – багатьом бракує коштів на додаткову освіту, сертифікації, або ж вони не бачать відповідного рівня оплати праці за свою роботу. Дехто зазначив відсутність розуміння ринкових зарплат у сфері: *"Неможливо промоніторити ЗП по моїй професії, немає відповідних вакансій на популярних ресурсах"*
- **Навчання та освіта** – респонденти/ки відзначають брак якісних навчальних матеріалів, сертифікацій та міжнародного досвіду. Особливо це стосується спеціалізованих курсів з ESG-звітності, оцінки впливу, кліматичних фінансових механізмів тощо. *"Доступу до навчання у сфері сталого розвитку, професійних тренінгів, обміну досвідом"*
- **Практичний досвід та реальні кейси** – багато хто висловив потребу в більшому залученні до реальних проєктів, розширенні міжнародних контактів та участі в глобальних ініціативах.
- **Підтримка з боку держави та бізнесу** – респонденти/ки наголошують, що відсутність законодавчих вимог до ESG та сталого розвитку, а також декларативний підхід компаній до цієї теми, уповільнюють розвиток. *"Щоб сталий розвиток/ESG був вимогою на державному рівні, а не декларацією бізнесу"*
- **Попит на ринку праці** – деякі фахівці/чині відзначили, що їм бракує відповідних вакансій та високого попиту на експертів/ок у сфері сталого розвитку.
- **Особистий розвиток** – дехто зазначив потребу в кращій самоорганізації, побудові особистого бренду, покращенні англійської мови для роботи на міжнародному рівні.

Основними бар'єрами для розвитку фахівців є нестача ресурсів (фінансів, знань, практики) та низький рівень інтеграції сталого розвитку в українську політику та бізнес-процеси. Ринок праці у цій сфері ще формується, і багато фахівців/чинь відчують невизначеність щодо кар'єрних перспектив. Освітні можливості та доступ до якісного контенту – одна з ключових потреб, яка може стати драйвером професійного розвитку спеціалістів/ок у сфері сталого розвитку.

Відповіді на питання про **важливість сертифікації фахівців/чинь зі сталого розвитку** показали, що майже **половина респондентів/ок (50%) вважає, що досвід має переважати над сертифікацією, водночас 43,2% вважають сертифікацію важливою**. Лише невелика частка (близько 6-7%) респондентів/ок зазначила, що сертифікація не має суттєвого значення. Це свідчить про розуміння цінності практичного досвіду, але й необхідність певної формалізації знань, особливо в міжнародному контексті. Високий рівень відповідей на користь сертифікації може бути пов'язаний з тим, що у сфері сталого розвитку дедалі більше значення мають міжнародні стандарти (GRI, TCFD, CSRD тощо), а їхнє знання підтверджується саме сертифікатами. Цікавою є тенденція, що навіть ті, хто виступає за досвід як пріоритетний фактор, визнають важливість структурованого навчання: *"Сертифікація допомагає показати рівень знань, але все ж головне - як вони застосовуються у реальності"*.

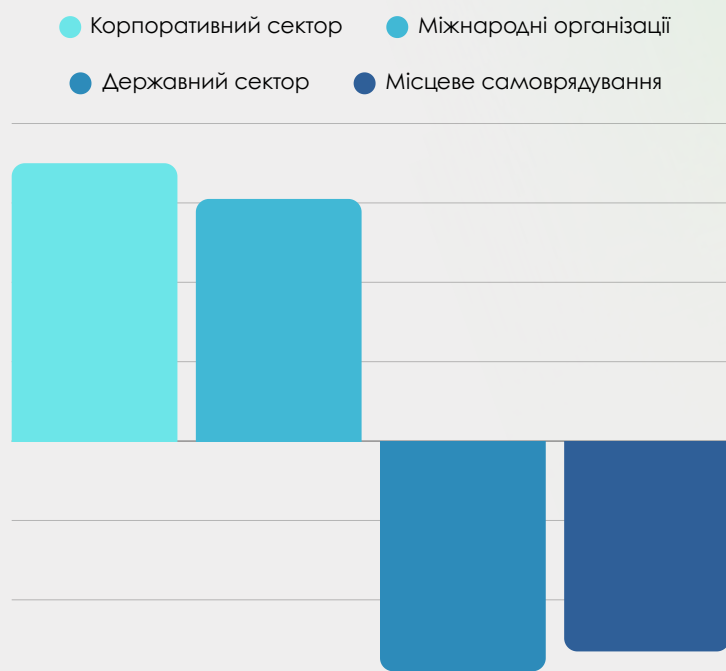
Також на основі відповідей учасників опитування також було визначено, **які сектори мають найбільший та найменший вплив на просування сталого розвитку в Україні**. Найбільший вплив мають:

- Корпоративний сектор (бізнес) – 70,8% респондентів/ок вважають, що саме бізнес відіграє ключову роль у впровадженні принципів сталого розвитку.
- Міжнародні організації та представництва – 61,1% визнають їхній внесок у впровадження міжнародних стандартів, програм та ініціатив.
- Освітні та науково-дослідницькі установи – 27,8% респондентів/ок вважають, що академічне середовище та науковці-практики також сприяють розвитку тематики сталого розвитку.
- Громадський сектор – 27,8% вважають, що громадські організації впливають через адвокацію, просвітницькі програми та контроль за дотриманням екологічних та соціальних стандартів.

Найменший вплив мають:

- Державний сектор – 58,3% вказують, що державні органи фактично не відіграють значної ролі у впровадженні сталого розвитку, що свідчить про проблеми з імплементацією сталого розвитку на рівні держави.
- Місцеве самоврядування та громади – 52,8% респондентів зазначили, що на місцевому рівні сталий розвиток часто не є пріоритетом.
- Освітні та науково-дослідницькі установи – 37,5% вважають, що академічні установи не мають достатньо важелів впливу, щоб зробити сталий розвиток ключовим напрямком в Україні, і це є цікавим аспектом, адже 27,8% респондентів навпаки вважають такі інституції впливовими.
- Медіа – 36,1% респондентів/ок вважають, що засоби масової інформації приділяють недостатньо уваги висвітленню тематики сталого розвитку, що обмежує інформування суспільства.

Бізнес залишається рушійною силою сталого розвитку в Україні, що пов'язано як із міжнародним тиском інвесторів, так і з репутаційними вигодами для компаній. Водночас державний сектор та місцеве самоврядування поки що не відіграють достатньої ролі у впровадженні сталого розвитку, що може уповільнювати системні зміни. Велика роль міжнародних організацій свідчить про те, що Україна значною мірою залежить від зовнішніх ініціатив та грантового фінансування у сфері сталого розвитку.



Діаграма 24. Сектори, що мають найбільший та найменший вплив на просування сталого розвитку в Україні, на думку респондентів

Абсолютна більшість респондентів/ок (87,8%) визнали професійні спільноти дуже важливими для сталого розвитку. Це демонструє потребу у нетворкінгу, доступі до актуальних знань і підтримці однодумців. Ще 10,8% вважають їх частково корисними, тоді як майже ніхто не зазначив, що професійні спільноти не мають значення. Це логічно, оскільки сталий розвиток є мультидисциплінарною сферою, яка включає економічні, екологічні та соціальні аспекти. Для професіоналів у цій сфері важливо отримувати актуальні дані, обмінюватися досвідом та мати доступ до міжнародних трендів.

Один із респондентів зазначив: *"Найбільше мені допомогли саме професійні спільноти – там можна дізнатися про нові можливості, знайти партнерів та навіть роботодавців"*. Це підкреслює не лише освітню, але й кар'єрну функцію таких об'єднань.

Опитування вказує на **основні напрями діяльності, які найбільш сприяють масштабуванню сталого розвитку завдяки професійним спільнотам:**

- Освітні програми та тренінги (79,7%) – визнані ключовим інструментом для підвищення кваліфікації фахівців/чинь. Це свідчить про постійну потребу у спеціалізованому навчанні, враховуючи динамічний розвиток сфери.
- Мережування та створення платформ для обміну досвідом (74,3%) – ще один важливий чинник, який підкреслює значення нетворкінгу.
- Сприяння співпраці між бізнесом, державою та ГО (66,2%) – оскільки сталий розвиток є міжсекторальним, взаємодія різних гравців на ринку є необхідною для досягнення довготривалих змін.
- Лобіювання законодавчих змін (52,7%) – відображає потребу у посиленні правової бази та підтримці регуляторних змін.
- Додатково важливими є менторство (51,4%), розробка грантових програм (36,5%) та підготовка публікацій (44,6%), що свідчить про необхідність не лише доступу до фінансування, а й підвищення рівня обізнаності суспільства.

Загалом, ці відповіді демонструють, що професійні спільноти відіграють критичну роль не лише в освіті та обміні досвідом, але й у розбудові інституційного середовища сталого розвитку.

87,8% респондентів/ок визнали дуже важливими
для сталого розвитку

ПРОФЕСІЙНІ СПІЛЬНОТИ

В той же час, результати опитування показують, що **більшість респондентів/ок не є членами/кинями жодних професійних організацій у сфері сталого розвитку**. Це може свідчити про кілька факторів:

- **Обмежену кількість професійних спільнот в Україні** – хоча існують ініціативи, такі як ASDE, ESG Liga, Глобальний договір ООН тощо, вони ще не охоплюють широку професійну аудиторію.
- **Низьку поінформованість про існуючі організації** – багато фахівців/чинь можуть просто не знати, що такі спільноти існують або як до них приєднатися.
- **Низький рівень залученості експертів у формальні об'єднання** – учасники можуть працювати у сфері сталого розвитку, але не вбачають цінності у членстві в таких організаціях.

Попри загальну тенденцію, деякі респонденти все ж є членами/кинями або партнерами таких організацій:

- **ASDE** – міжнародна профільна спільнота однодумців та експертів зі сталого розвитку й фінансування, які об'єдналися задля створення стійкої бізнес-екосистеми для відновлення та розвитку економіки на принципах сталості
- **Глобальний договір ООН** – міжнародна ініціатива, що об'єднує компанії та організації навколо принципів сталого розвитку.
- **Асоціація професіоналів довкілля (PAEW)** – це професійна асоціація екологічних працівників, яка об'єднує фахівців, що працюють у сфері охорони навколишнього середовища, екологічного менеджменту та сталого розвитку.
- **ESG Liga** – одна з ключових українських ініціатив у сфері сталого розвитку від Асоціації професіоналів довкілля (PAEW)
- **CSR Ukraine** – організація, що займається просуванням соціально відповідального бізнесу
- **ESG Hub** – платформа для взаємодії експертів та бізнесу в межах Європейської Бізнес Асоціації (EBA)
- **Американська торговельна палата (AmCham)** – також включає питання сталого розвитку у свою діяльність.

Що це означає для сфери сталого розвитку в Україні? Відсутність активного залучення до професійних об'єднань може означати низький рівень інтеграції експертного середовища. Водночас, існує потенціал для розвитку нових професійних об'єднань або розширення існуючих спільнот. Потреба у комунікації про користь членства у таких організаціях: багато респондентів/ок, які не є членами, зазначили, що вони хотіли б долучитися.



Також у дослідженні, було опитано респондентів про потужні компанії та інституції, що просувають сталий розвиток в Україні. Опитування виявило значну різноманітність думок щодо компаній та організацій, які є лідерами у впровадженні сталого розвитку. Більшість респондентів назвали великих бізнес-гравців, міжнародні організації, фінансові установи та громадські об'єднання.

- **Компанії Нова Пошта, DTEK, МХП, Kernel, Астарта, Макдональдс, Метінвест** – це компанії, які згадували найчастіше, що активно реалізують екологічні, соціальні та корпоративні ініціативи. Наприклад, DTEK інвестує у відновлювану енергетику, а МХП демонструє комплексний підхід до КСВ, включаючи соціальні програми, зменшення викидів та ефективне управління ресурсами. Один з респондентів зазначає: *"Макдональдс, Нова Пошта, великі ІТ компанії, МХП - мають потужні бюджети, залучають експертів, створюють окремі департаменти = бачать вплив сталого розвитку, КСВ і соціальних проєктів на імідж бренду"*
- **Фінансові установи** також є рушієм регуляторних змін. Національний банк України, Укргазбанк, міжнародні фінансові організації (IFC, EBRD, ЄБРР) мають вагомий вплив на сталий розвиток завдяки регуляторним ініціативам та вимогам до сталого фінансування. *"Нацбанк є рушієм впровадження ESG-стандартів у фінансовому секторі, інтегруючи стійкість у регуляторні механізми та політику сталого фінансування"*.
- **Громадські організації та професійні асоціації - ASDE, CSR Ukraine, ESG Liga, Глобальний договір ООН в Україні** активно працюють над розширенням обізнаності, створенням стандартів та розробкою інструментів для бізнесу.

Рекомендації та ідеї ініціатив від респондентів/ок



Кар'єра у сфері сталого розвитку зараз має величезний потенціал, оскільки потреба у фахівцях/чинях значно перевищує їхню кількість. Це одна з небагатьох галузей, де можна швидко зростати, навіть не маючи багаторічного досвіду. Проте цей шлях потребує проактивності, постійного навчання, аналітичного мислення та гнучкості. Респонденти дослідження дають такі **рекомендації для молодих фахівців/чинь, які хочуть розпочати кар'єру у сфері сталого розвитку**:

Освіта та навчання – ключ до успіху. Більшість респондентів/ок наголошують, що молодим фахівцям/чиням варто почати з глибокого вивчення теми. Це означає: вивчення міжнародних стандартів (GRI, CSRD, TCFD, ESRS, ISO), ознайомлення з глобальними тенденціями та кейсами успішних компаній, читання професійної літератури та аналітики міжнародних організацій

- *"Вчитися, читати новини відповідні, бажано в оригіналі"*
- *"Вивчити максимальний обсяг документів міжнародних організацій та інфополе України за темою"*

Практичний досвід – важливіший за диплом. Фахівці/чині радять не чекати закінчення університету, а шукати можливості для стажування, волонтерства або роботи над реальними проєктами ще під час навчання, долучатись до екологічних та соціальних ініціатив, брати участь у тренінгах, грантових програмах, шукати можливості стажування в компаніях або організаціях, що працюють у сфері сталого розвитку.

- *"Йти до нас на практику, лише практика дає досвід"*
- *"Отримати вищу освіту за кордоном і йти на практику в компанію в Україні"*

Міжнародні можливості та англійська мова. Сталий розвиток – це глобальна сфера, тому знання англійської мови відкриває доступ до міжнародних навчальних програм, сертифікацій та співпраці з іноземними компаніями. Експерти/ки радять дивитись англійськомовні курси на Coursera, edX, FutureLearn, читати ESG-звіти міжнародних компаній, долучатись до міжнародних організацій та професійних асоціацій.

- *"Важлива сфера, вчить мову, це відкриє вам можливості для освіти і проєктів"*
- *"Навчання, міжнародний досвід, розвиток рівня англійської для розширення можливостей, нетворкінг"*

Нетворкінг та особистий бренд. Сфера сталого розвитку в Україні поки що невелика, і знайомства з іншими експертами/ками можуть відкрити безліч можливостей. Необхідно вступати у професійні асоціації, відвідувати форуми, конференції та профільні заходи, публікувати свої думки у LinkedIn, Instagram.

- "Будьте проактивні: пишіть свої думки на рахунок сталого розвитку у соцмережах, ведіть блог, просувайте власний бренд"

Гнучкість та адаптація. Сталий розвиток – це швидкозмінна сфера, тому вміння адаптуватися до змін та самостійно шукати нові можливості є критично важливими. Варто бути готовими працювати з низької позиції, щоб набратися досвіду. Постійно навчатися, навіть після отримання роботи, і бути наполегливими та шукати нові можливості

- "Бути готовим до постійних змін"
- "Не боятись починати з нижчих позицій, бути ініціативними та проактивними"

Підготовка кадрів для сфери сталого розвитку в Україні поки що знаходиться на початковому етапі. Багато респондентів наголошують на тому, що структурованої системи навчання просто не існує, а більшість фахівців/чинь здобувають знання шляхом самоосвіти, міжнародних курсів та практичного досвіду.

Попри це, запит на освіту у сфері сталого розвитку є дуже високим, адже компанії та державні установи поступово починають впроваджувати ESG-підходи, але часто стикаються з кадровим голодом. Тож респонденти радять такі зміни у системі освіти:

1. Впровадження окремих освітніх програм та дисциплін у ЗВО. Одним із головних викликів є відсутність спеціалізованих програм у вищих навчальних закладах. Більшість респондентів/ок вважають, що ця сфера має бути інтегрована в освіту на різних рівнях – від бакалаврату до магістратури. Що пропонують змінити:

- Включити сталий розвиток як обов'язкову дисципліну для різних спеціальностей (економіка, фінанси, менеджмент, екологія, енергетика)
- Запровадити повноцінні магістерські програми з фокусом на ESG, сталий розвиток, екологічну політику
- Ввести сертифіковані курси з міжнародним визнанням
- Респонденти/ки зазначають: "Як мінімум інтегрувати сталий розвиток в освітні програми (із фокусом на практичні навички та реальні кейси); забезпечити можливість стажування в релевантних компаніях або ГО", "Запровадити інтерсекційні дисципліни на бакалавраті (обов'язкові), ввести магістерські програми, пов'язані зі сталим розвитком: екологічна політика, сталі фінанси тощо"

2. Менше теорії, більше практики. Одним із найбільших недоліків існуючої системи освіти є надмірна теоретичність і відсутність реального досвіду у студентів. Що пропонують змінити:

- Інтегрувати реальні бізнес-кейси у навчальні курси
- Організовувати стажування у компаніях, які працюють у сфері сталого розвитку
- Залучати практиків із бізнесу та громадського сектору до викладання
- Радять: "Вища освіта, практика в компаніях, менторство", "Реальні кейси на результат, а не теорія під час навчання."

3. Більше міжнародного досвіду та доступу до глобальних стандартів. Сталий розвиток – це глобальна сфера, тому важливо, щоб студенти та фахівці мали доступ до міжнародних навчальних програм та сертифікацій. Що пропонують змінити:

- Запровадити сертифіковані курси, які визнаються за кордоном
- Розширити програми обміну студентами та стажування в міжнародних компаніях
- Включити до освітніх програм вивчення міжнародних стандартів (GRI, TCFD, SBTi, CSRD, EU Taxonomy, ISO 14001, ESG-звітність тощо)
- Респонденти/ки зазначають: "Запровадити курси англійської саме для сталого розвитку", "Обов'язково стажування за кордоном"

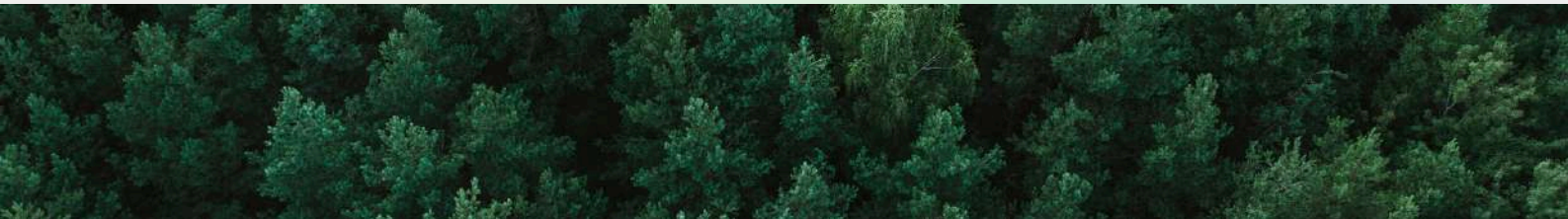
4. Доступність освіти та професійного навчання. Значна частина фахівців/чинь зазначає, що існуючі курси та сертифікації надто дорогі, що ускладнює доступ до якісного навчання. Що пропонують змінити:

- Впровадити безкоштовні або доступні освітні програми та грантові можливості
- Створити вечірні, суботні або онлайн-курси, щоб люди могли навчатися без відриву від роботи
- Долучити державу та бізнес до фінансування навчання
- Респонденти/ки радять: *"Школи/курси безкоштовні, суботні, вечірні, щоб була можливість працювати і навчатись одночасно (як у Польщі, наприклад)", "Зробити доступ до навчання в сфері сталого розвитку більш доступним"*

5. Зв'язок між освітою та ринком праці. Фахівці/чині наголошують на тому, що важливо поєднувати навчання з реальними запитами бізнесу, адже наразі немає чітких стандартів професійної підготовки. Що пропонують змінити:

- Визначити необхідний набір компетенцій для фахівців зі сталого розвитку
- Створити співпрацю між університетами та бізнесом
- Формувати базу вакансій та програм стажування для студентів
- Респонденти/ки зазначають: *"Вбачаю за доцільне розширити співпрацю між університетами та бізнесом для створення кейс-стаді та реальних проектів у сфері ESG", "Визначила коло дипломів, які б дозволяли заходити у професію; сформувала б мінімальний набір потрібних навичок"*

Якщо ці зміни будуть впроваджені, Україна зможе готувати висококваліфікованих фахівців/чинь, які відповідатимуть вимогам міжнародного ринку та сприятимуть розвитку сталої економіки.



Розвиток професії у сфері сталого розвитку в Україні потребує комплексного підходу, що включає освіту, законодавче врегулювання, популяризацію та фінансову підтримку. Фахівці/чині, які вже працюють у цій сфері, бачать кілька ключових напрямків, які б допомогли зробити сталий розвиток не лише важливою темою для обговорення, а й реальною практикою у всіх секторах економіки.

1. Освіта та підготовка кадрів. Одним із головних викликів у сфері сталого розвитку все ж залишається відсутність структурованої освіти та спеціалізованих навчальних програм. Респонденти/ки наголошують, що навчання має бути не лише доступним, але й прикладним. Сьогодні багато хто здобуває знання через самоосвіту, міжнародні програми або навчання в бізнес-структурах, оскільки в українських університетах поки що немає цілісної академічної підготовки у цій сфері. Один з респондентів зазначає: *"В Україні ще не всі компанії розуміють різницю між КСВ та ESG (деякі не знають, що це таке взагалі), школярі та студенти не знають, що є така професія. Важливо врегулювати все на державному рівні. Має існувати профільне навчання, професія повинна бути в класифікаторі професій"*

- Серед запропонованих ініціатив для розвитку освіти: впровадження освітніх програм у ЗВО та сертифікованих курсів на базі університетів та бізнес-шкіл, обов'язкові стажування та практика у компаніях, що працюють у сфері сталого розвитку, адже реальні кейси – найкращий спосіб здобути навички, спеціальні онлайн-курси та освітні платформи, що дозволять професіоналам/кам інших сфер перекваліфікуватися або підвищити кваліфікацію, навчання сталого розвитку у школах та коледжах, щоб формувати екологічну та соціальну відповідальність змалку.

2. Державне регулювання та стандартизація. Частина експертів/ок наголошує, що сталий розвиток в Україні поки що залишається прерогативою окремих компаній і не має системного впливу на економіку. Одним із рішень може бути посилення регулювання у сфері ESG та запровадження загальнодержавних вимог для бізнесу та державних установ. Один з респондентів пише: "Запровадження єдиних та обов'язкових ESG-стандартів на рівні держави, впровадження навчальних програм та професійної сертифікації; фінансові стимули для сталого бізнесу, масштабування адвокації сталого розвитку".

- Ключові пропозиції: запровадження єдиної державної стратегії сталого розвитку з конкретними вимогами для компаній різного масштабу та інших інституцій, обов'язкове нефінансове звітування для великих компаній та державних підприємств за міжнародними стандартами, стимулювання бізнесу через податкові пільги для компаній, які активно впроваджують ESG-стратегії, посилення екологічних вимог та відповідальності на рівні держави та місцевого самоврядування.

3. Популяризація сталого розвитку серед бізнесу та суспільства. Попри зростання уваги до ESG, багато компаній сприймають сталий розвиток як модний тренд, а не як стратегічну необхідність. Деякі навіть використовують "зелений PR", не змінюючи свої реальні підходи до роботи. Тому важливим є інформування суспільства та бізнесу про реальні вигоди сталого розвитку.

- Для популяризації пропонують: залучення медіа до висвітлення ESG-практик та створення кейсів успішних компаній, громадські кампанії та ініціативи, що залучатимуть людей до сталого споживання, роздільного збору відходів тощо, рейтинги та нагороди для компаній, які мають найбільший вплив у сфері сталого розвитку, створення єдиної онлайн-платформи з базою знань, кейсами успішних практик, інформаційними матеріалами та аналітикою. Один із респондентів пише: "Може, було би доречним запустити єдину (відкриту) онлайн-платформу для бізнесу та громадськості? Щоби була централізована "база знань" про ESG-ініціативи українських компаній, приклади кращих практик та кейси впровадження сталих стратегій, навчальні матеріали / посібники / аналітика; ще було би цікаво якби там був калькулятор вуглецевого сліду для бізнесів"

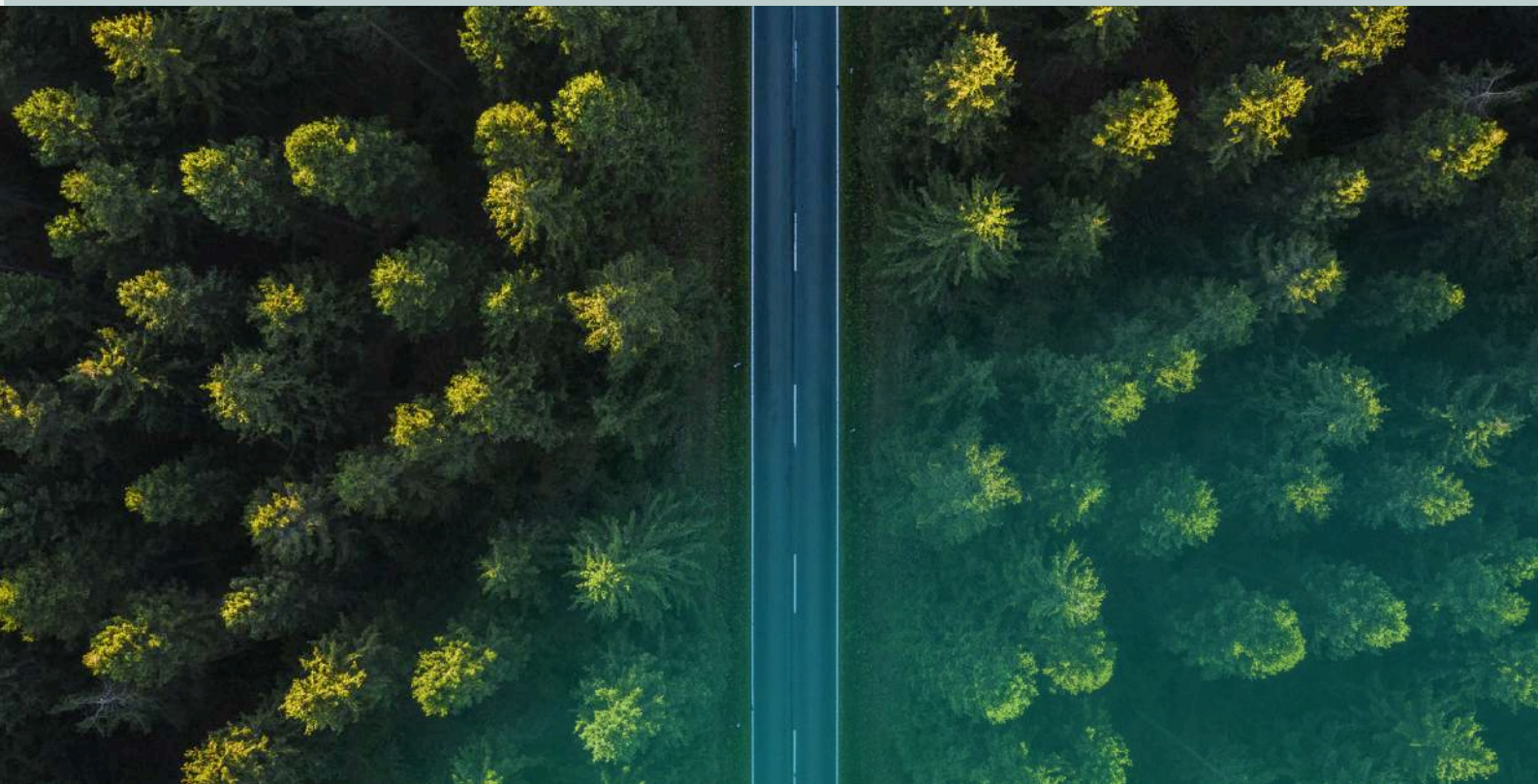
4. Фінансова підтримка та грантові програми. Ще одним ключовим викликом є недостатнє фінансування ініціатив у сфері сталого розвитку. Багато компаній та громадських організацій не мають доступу до інвестицій чи грантів для впровадження своїх проєктів.

- Фахівці/чині пропонують: збільшення міжнародних та державних грантових програм для підтримки зелених інновацій, фінансування навчання та сертифікацій для професіоналів у сфері сталого розвитку, створення державних або приватних фондів підтримки ESG-проєктів. Респондент зазначає: "Підтримка бізнесу у впровадженні стратегій сталого розвитку, більше можливостей для фінансування зелених проєктів"

5. Взаємодія між державою, бізнесом та громадським сектором. Фахівці/чині наголошують, що сталий розвиток – це сфера, яка потребує координації між різними секторами. Зараз у багатьох випадках ініціативи існують окремо, без взаємодії між бізнесом, державою та громадськими організаціями. Респондент пише: "Покращення співпраці між ключовими гравцями (уряд, бізнес, банки, громадський сектор)"

- Ключові кроки: спільні ініціативи між державою, бізнесом та громадськими організаціями, партнерства між міжнародними компаніями та українським бізнесом для обміну досвідом, координація робочих груп у сфері екології, соціального впливу, корпоративного управління.

Розвиток професії у сфері сталого розвитку в Україні залежить від комплексного підходу, що включає освіту, законодавче врегулювання, популяризацію, фінансову підтримку та співпрацю між секторами. Якщо всі ці ініціативи будуть реалізовані, Україна зможе стати лідером у сфері ESG та сталого розвитку в Східній Європі.



Висновки

Опитування демонструє, що сфера сталого розвитку в Україні перебуває на стадії активного формування та інтеграції у бізнес-процеси, державну політику та громадянське суспільство. Фахівці/чині відзначають зростаючу роль корпоративного сектору у впровадженні ESG-ініціатив, однак державне регулювання, стандартизація та освітні програми залишаються слабо розвиненими. Відсутність обов'язкових вимог до нефінансової звітності, низький рівень обізнаності суспільства та нестача кваліфікованих кадрів є одними з ключових викликів, що гальмують розвиток цієї сфери. Водночас, респонденти/ки відзначають, що кар'єрні можливості в сталому розвитку є значними, адже попит на фахівців/чинь лише зростає, і багато компаній уже починають розглядати сталий розвиток не як додаткову ініціативу, а як стратегічний напрям.

Основними напрямками, які можуть сприяти розвитку професії, є створення спеціалізованих освітніх програм у вищих навчальних закладах, запровадження державних регуляторних вимог до ESG-стандартів, а також посилення міжсекторальної співпраці між бізнесом, державою та міжнародними організаціями. Значна частина опитаних вважає, що необхідно запровадити податкові стимули для компаній, що впроваджують сталі практики, а також забезпечити доступ до міжнародного фінансування та грантових програм для підтримки екологічних та соціальних ініціатив. Водночас, важливу роль відіграє популяризація сталого розвитку через медіа, громадські кампанії та професійні спільноти, які можуть забезпечити обмін знаннями, менторство та розширення професійних можливостей для нових кадрів.

Попри значні виклики, професія фахівця/чині зі сталого розвитку має великі перспективи в Україні, особливо в контексті міжнародної інтеграції та адаптації до європейських екологічних і соціальних стандартів. Підвищення кваліфікації, розвиток особистого бренду, залучення до професійних спільнот та активна участь у впровадженні інноваційних рішень є ключовими факторами успішного розвитку кар'єри в цій сфері. Загалом, опитування свідчить про високу мотивацію фахівців/чинь та їхнього прагнення до змін, але для масштабного впровадження сталого розвитку в Україні потрібна консолідована підтримка з боку держави, бізнесу та громадянського суспільства.

ЕКСПЕРТНИЙ ПОГЛЯД НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ

Окрім опитування 74 фахівців, для дослідження було проведено **14 глибоких інтерв'ю з провідними експертами/ками України та 5 фокус-груп, у яких взяли участь 30 осіб**, що працюють у сфері сталого розвитку в Україні, а інтерв'ю з **3 міжнародними експертами**, що є членами Асоціації експертів зі сталого розвитку. Ці зустрічі дозволили зібрати якісні інсайти щодо сучасного стану сфери сталого розвитку, ключових викликів, можливостей і перспектив, а також проаналізувати реальний досвід роботи фахівців/чинь у компаніях, державних установах, громадських організаціях та міжнародних структурах.

Україна сьогодні перебуває у складному контексті - війна та економічні виклики змінюють пріоритети держави, бізнесу і суспільства. У цьому контексті сталий розвиток залишається одночасно викликом і стратегічною необхідністю. Як зазначають експерти, інтеграція сталих практик у бізнесові процеси, державну політику та громадянське суспільство вимагає системного підходу, посилення кадрового потенціалу, а також адаптації міжнародних стандартів до українських реалій.

Глибокі інтерв'ю та фокус-групи дозволили не лише зафіксувати загальні тенденції, а й виявити практичні аспекти впровадження сталого розвитку в компаніях, установах та на рівні державного управління. Зокрема, обговорювалися питання дефіциту кадрів, невизначеності законодавчої бази, необхідності розвитку спеціалізованої освіти, доступу до міжнародного досвіду, а також впливу війни на трансформацію цієї сфери.

Андрій Демиденко (член Асоціації експертів зі сталого розвитку) зазначає:

“Час уже пішов. Ті завдання, які ми зараз ставимо, були актуальні 20-30 років тому. Ми так далеко зайшли у використанні природних ресурсів, що Цілі сталого розвитку вже, мабуть, недосяжні. Нам треба переходити від концепції Sustainable Development до концепції Resilience – життєстійкості. Тому що ми вже не можемо підтримувати рівень споживання, який у нас є. Це фізично неможливо”.

У цьому розділі представлено детальний аналіз ключових тем, які були підняті під час інтерв'ю та фокус-груп. Ці інсайти доповнюють результати опитування та дозволяють сформувати цілісне бачення того, як сьогодні розвивається сфера сталого розвитку в Україні, які виклики стоять перед фахівцями/чинями та які можливості відкриваються перед бізнесом, державою та суспільством.

1. Сучасний стан сталого розвитку в Україні та рушійні чинники

Експерти/ки відзначають, що в Україні тема сталого розвитку та ESG тільки набирає обертів, причому основним стимулом наразі є зовнішній тиск і вимоги міжнародних партнерів, а не внутрішня ініціатива бізнесу. Аліна Соколенко (голова Асоціації експертів зі сталого розвитку) прямо пов'язує різке поживлення уваги до ESG зі зовнішніми обставинами: **“Зараз професія розвивається дуже потужно, але не тому, що це тренд, а через війну. Для залучення фінансування Україні потрібно відповідати міжнародним вимогам”** – банки та інвестори вимагають наявності ESG-стратегій як умови фінансування. Андрій Кітура (директор з розвитку DiXiGroup, керівник Офісу Зеленого переходу при Мінекономіки) підтверджує, що найбільш прогресивними є компанії, інтегровані у глобальні ринки, адже **“чим більше компанія і чим більше вона залежить від зовнішніх ринків, тим більше вона впроваджує ESG. Це відбувається через тиск інвесторів, вимоги регулювання та запити клієнтів”**. Ті ж бізнеси, що працюють лише на внутрішньому ринку, здебільшого сприймають сталий розвиток як форму благодійності, а не стратегічну необхідність. Локального, внутрішнього попиту на впровадження ESG-підходів фактично немає – без зовнішніх стимулів більшість українських компаній не ініціюють сталих практик.

Війна в Україні стала одночасно викликом і каталізатором сталого розвитку. З одного боку, потреба у післявоєнній відбудові та доступі до міжнародної допомоги змушує бізнес і державу звернути увагу на ESG. Павло Мороз (директор департаменту КСВ компанії МХП) зазначає, що його компанія як міжнародний агробізнес мусить відповідати світовим стандартам: **“МХП працює у понад 70 країнах світу, і більше половини з них – країни ЄС. Це означає, що ми повинні відповідати міжнародним вимогам щодо сталого розвитку”**. Великі експортери вже зараз активно адаптуються, розуміючи, що без сталого розвитку їхня продукція стане неконкурентоспроможною на ринках ЄС.

З іншого боку, війна ускладнила реальне впровадження ESG-проектів всередині країни. Бізнес вимушено скоротив інвестиції в сталий розвиток, відклав “непершочергові” ініціативи. Хоча розуміння важливості ESG серед компаній зросло, війна уповільнила реальні дії. Багато компаній заморозили ESG-проекти через фінансові та операційні ризики. Таким чином, війна підштовхнула бізнес усвідомити критичність сталого розвитку для отримання ресурсів, але одночасно обмежила можливості для практичних кроків – цей парадоксальний ефект і визначає нинішній стан ESG в Україні.

Ще однією особливістю сучасної ситуації є розрив між великим і середнім/малим бізнесом. Великі корпорації з міжнародними зобов'язаннями вже впроваджують стратегії сталого розвитку досить глибоко. Валерій Михайловський (старший менеджер ESG практик в PwC) підтверджує: **“фінансовий сектор і великі компанії з іноземним капіталом стали піонерами ESG в Україні”**. Наприклад, українські банки – одні з найбільш просунутих у сфері ESG, бо їхні західні материнські компанії зобов'язали дотримуватися міжнародних стандартів сталості. Натомість більшість малого й середнього бізнесу поки що **“ще навіть не почали цей шлях”**, за словами Сергія Поровського (головний експерт з енергоефективності проекту UNIDO/GEF, голова Наглядової ради ASDE). Малий бізнес не відчуває прямих стимулів і вважає впровадження ESG швидше розкішшю. Експерти констатують відсутність внутрішньої мотивації у МСБ. Ті компанії, які працюють лише на внутрішньому ринку, займаються ESG здебільшого як благодійністю.

Отже, нині спостерігається своєрідний дуалізм: прогресивний великий бізнес вимушено стає “локомотивом” сталого розвитку, тоді як решта ринку здебільшого пасивно чекає зовнішніх сигналів.

Показовим прикладом є МХП – один із найбільших агропромислових холдингів України, що працює не лише на вітчизняному ринку, але й активно інтегрується у міжнародні економічні процеси. Як пояснює Павло Мороз (МХП), питання сталого розвитку для МХП не є чимось новим, а є органічною складовою бізнес-стратегії ще з 2008 року. Це пов'язано не лише з вимогами українського законодавства, але й з міжнародними стандартами, адже компанія є публічною, а її акції котируються на Лондонській фондовій біржі. Важливу роль відіграє й той факт, що продукція МХП представлена у понад 70 країнах світу, зокрема в країнах ЄС, що вимагає відповідності високим екологічним та соціальним стандартам.

За словами Павла Мороза (МХП), **“сталий розвиток - це не просто декларація намірів, а комплексний підхід до ведення бізнесу, що враховує технологічні, соціальні та екологічні аспекти”**. Для системного підходу до сталого розвитку в компанії створена дирекція зі сталого розвитку, і в неї входить два департаменти:

- Департамент методології та впровадження цілей сталого розвитку у технологічній сфері – відповідає за екологічну безпеку, впровадження сучасних технологій, які зменшують вплив виробництва на довкілля.
- Департамент корпоративної соціальної відповідальності – реалізує соціальні ініціативи та співпрацює з громадами (стратегічним партнером департаменту є благодійний фонд “МХП Громаді”)
- Також готується створення Департаменту розвитку міжнародних ринків – адаптує діяльність компанії до міжнародних стандартів сталого розвитку та інтегрує ESG-підходи у міжнародні бізнес-процеси.

Павло Мороз (МХП) зазначає: **“Десь приблизно 130 людей займаються питаннями сталого розвитку в компанії МХП”**. Крім того, у МХП діє комітет сталого розвитку на рівні топ-менеджменту та відповідні комітети серед міжнародних інвесторів компанії. Це дозволяє враховувати принципи сталого розвитку при прийнятті стратегічних рішень.

“

Міжнародна інтеграція та євроінтеграційні процеси виступають ключовим драйвером змін. Клавдія Яцишина (керівниця Української енергетичної ініціативи Глобального договору ООН) повідомляє, що **“кількість українських компаній – учасників Глобального договору ООН вже сягнула 130+ і зростає саме через нові вимоги ЄС до звітності”**. Для державних підприємств приєднання до Глобального договору стало майже обов'язковим кроком, а приватний бізнес теж вступає “під тиском” міжнародних партнерів. Експерти/ки відзначають, що у 2024 році український уряд зробив перші кроки до регулювання – ухвалена Стратегія впровадження нефінансової звітності (ESG-звітності). Хоча це тільки початок, сам факт появи державної стратегії свідчить про усвідомлення неминучості ESG-напрямку.

“

Важливо розуміти, що те, що зараз відбувається з ESG – це не мода, а неминучість. Бізнес рухається туди, де є гроші, а гроші зараз у сталих практиках. Іншими словами, глобальні фінансові потоки поступово переорієнтовуються на сталий розвиток, і українські компанії вимушені слідувати цій тенденції, щоб не опинитися на узбіччі світової економіки. Тетяна Карельська (керівниця напряму HR та KCB в ЕВА) резюмує: **“ESG – це вже не тренд, а реальність для українського бізнесу. Компанії розуміють, що без сталого розвитку вони не отримають доступ до міжнародних ринків”**.

Міжнародний експерт-член Асоціації експертів зі сталого розвитку **Флоріан Ендрюс** (Florian Andrews, Founder of SCI – Sustainable & Circular Initiatives GmbH, Germany) у свою чергу комплексно описує підхід ЄС:

“

“Основна ідея ЄС має два аспекти: По-перше, вимагається комплексна оцінка сталого впливу компанії, включно з ланцюгами постачання, а також її діяльністю на всіх рівнях – як у напрямку постачальників, так і споживачів. По-друге, ЄС намагається зробити компанії “порівнюваними”. Це означає, що банки чи кінцеві споживачі можуть ухвалювати інвестиційні рішення, ґрунтуючись на рівні сталості компанії. Отже, управління сталим розвитком повинно не лише охоплювати всю компанію у комплексний спосіб (включно із соціальними та екологічними аспектами), а й інтегрувати ці процеси у загальні рамки Європейського зеленого курсу”. Європейський Союз прагне стандартизувати підхід до сталого розвитку, роблячи компанії “прозорими” та “порівнюваними” для інвесторів. Це створює потужний інструмент для оцінки сталого розвитку бізнесу. Тож фахівцям зі сталого розвитку, що працюють в українських компаніях, потрібно вміти не лише оцінювати свій вплив на довкілля компанії, а й аналізувати весь ланцюг постачання. Наприклад, якщо велика українська компанія працює з постачальниками, які використовують брудні технології, це може стати бар'єром для виходу на європейський ринок. Ще один ключовий аспект – фінансування. Оскільки банки та інвестори ухвалюватимуть рішення на основі ESG-показників, ESG-фахівці мають вчитися адаптуватися до нових стандартів і розглядати сталий розвиток не як витрату, а як можливість залучення капіталу”.

На сьогодні в Україні сталий розвиток просувається здебільшого під зовнішнім тиском – вимогами війни, донорів та євроінтеграції. Великий бізнес поступово адаптується, усвідомлюючи невідворотність ESG для доступу до капіталу і ринків, тоді як менші компанії тільки починають цей шлях. Ключовим трендом є те, що ESG перестає бути модним словом і перетворюється на необхідну умову економічного виживання в новій реальності.

2. Розуміння бізнесом сталого розвитку: від хибних уявлень до лідерства

Більшість експертів/ок сходяться на думці, що український бізнес поки що не має глибокого розуміння суті сталого розвитку і часто трактує і сталий розвиток, і ESG неправильно – як данину моді, PR-кампанію або додатковий обов'язок, а не як частину бізнес-стратегії. В'ячеслав Іваненко (керівник напрямку з питань сталого розвитку, банк “Кредит Дніпро”, член Асоціації експертів зі сталого розвитку) зазначає: **“Банки зараз активно впроваджують ESG через вимоги міжнародних фінансових організацій. Але проблема в тому, що український бізнес все ще сприймає це як формальність”**. Тобто експерт наголошує, що основним драйвером сталого розвитку є зовнішній тиск, а не внутрішня мотивація компаній. Бізнес сприймає ESG швидше як бюрократичну вимогу, а не реальну можливість покращити ефективність. Це підтверджує Марта Лях (Environmental Compliance Specialist в програмі “Конкурентоспроможна економіка України”, членкиня Асоціації експертів зі сталого розвитку): **“В Україні досі немає розуміння, що сталий розвиток – це не витрати, а економічна можливість. Бізнес дивиться на ESG лише з точки зору відповідності вимогам, а не як на спосіб підвищити ефективність”**. Це підкреслює важливість зміни мислення бізнесу щодо сталого розвитку. ESG має розглядатися не як навантаження, а як можливість для інновацій, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості компаній.

Ксенія Багрій (директорка консалтингової компанії AVgroup) також відверто говорить: **“Недостатньо розуміння. Зазвичай рівень обізнаності нижче середнього або взагалі низький. Люди просто приходять і кажуть: нам щось треба, але не завжди знають що”**. У практиці консалтингових проєктів вона бачить, що компанії найчастіше звертаються із нечітким запитом і лише в процесі спілкування починають усвідомлювати свої потреби. Запровадження ESG ініціюється переважно не через внутрішню потребу, а через зовнішні вимоги – або регуляторні, або інвестиційні. Цю думку підтверджує Юрій Бутенко (начальник управління стратегічного планування та відновлення Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України): **“приватний сектор поки що ставиться до сталості формально і думає не стратегічно, а в логіці “зробимо щось швидко, щоб не платити штрафи”**”. Тобто, для багатьох компаній ESG – це галочка у звіті чи бюрократична вимога, яку слід мінімально виконати, аби уникнути санкцій, замість того щоб розглядати сталий розвиток як інструмент довгострокового управління ризиками та можливостями. **“Ми називаємо це рівнем амбіцій компанії. Хтось задовольняється базовим комплаєнсом, а хтось прагне бути лідером ринку, тому впроваджує ESG-стратегію як частину бізнес-моделі”**, - зазначає Валерій Михайловський (PwC)

Низька культура сприйняття ESG проявляється і всередині самих компаній, і в суспільстві. Дмитро Чепур (редактор спецпроєктів Mind.ua) зазначає, що в українському інформаційному просторі теми сталого розвитку часто зустрічаються з підозрою та скепсисом: **“В Україні немає культури обговорення сталого розвитку та ESG без підозр і критики. Часто люди заходять почитати про проєкти великих компаній тільки для того, щоб знайти щось, за що можна їх згодом покритувати”**. Аудиторія сприймає ESG-новини не з ентузіазмом, а радше щоб викрити компанії в лицемірстві. Така недовіра частково зумовлена тим, що чимало українських підприємств насправді ставляться до сталого розвитку декларативно. Лілія Луць (співзасновниця “Школи нового мислення”) підтверджує, що **“у багатьох компаніях сталий розвиток впроваджується як формальність, а не як реальна стратегія. Це відбувається тому, що лідери/ки не розуміють глибини цього підходу, на рівні мислення”**.

Керівництво боїться невизначеності та змін, тому обмежується красивими презентаціями замість реальної інтеграції принципів ESG у бізнес-модель. Найпоширеніша хибна думка – ототожнення ESG лише з благодійністю або екологічними акціями, що не мають відношення до ядра бізнесу. Клавдія Яцишина (Глобальний договір ООН в Україні) наголошує на цій проблемі: **“Є хибне уявлення, що ESG – це просто благодійність, медстрахування для співробітників або екологічні ініціативи. Насправді, це система управління ризиками”**. Український бізнес часто не бачить стратегічної цінності сталості, трактуючи її як затратну частину або черговий папірець. Багато хто плутає поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та ESG, зводячи все до репутаційних проєктів. Це призводить і до феномену грінвошингу – коли компанії імітують екологічну або соціальну відповідальність без реальних дій. Аліна Соколенко (ASDE) зауважує, що **“грінвошинг – це не завжди свідомо маніпуляція. Часто це просто нерозуміння, що таке сталий розвиток”**, тобто наслідок необізнаності. За відсутності системного підходу компанії можуть випускати глянцеві звіти та піарити компанію окремими доброчинними кроками, водночас не змінюючи свої бізнес-процеси. Андрій Демиденко (член ASDE) у свою чергу підтримує цю тезу: **“Головна загроза, яку зараз визнає весь світ – це не кліматичні зміни, а misinformation and disinformation. Люди просто не знають, про що вони говорять. Вони не розуміють, що таке сталий розвиток, тому що насправді ми досі користуємося неправильними метриками та показниками”**. Експерт вказує, що недостатня поінформованість суспільства та використання застарілих показників значно гальмує впровадження ESG-підходів. Для подолання цього виклику необхідна активна освітня та комунікаційна політика.

“

Оксана Придибайло (PR-експертка у сфері сталого розвитку, членкиня Асоціації експертів зі сталого розвитку) стверджує: **“Часто великі компанії роблять дуже багато у сфері ESG, але не можуть це нормально комунікувати. Вони або бояться, що їх звинуватять у грінвошингу, або просто не вміють правильно подавати свої результати. В Україні є компанії, які реально впроваджують круті екологічні практики, але більшість про це не знає. А водночас є компанії, які красиво говорять про ESG, але нічого не роблять”**. Тож багато українських компаній впроваджують ESG, але через неефективні комунікаційні стратегії їхні зусилля залишаються невидимими для суспільства. Це і створює ризик грінвошингу або недооцінки позитивного впливу компанії.

Проте в Україні вже є й позитивні приклади бізнес-лідерства в ESG, які ламають стереотипи. Великий агрохолдинг МХП інтегрував сталий розвиток у свою стратегію не для галочки, а задля зміцнення позицій на світових ринках. Компанія розробила чітке й стратегічне визначення сталого розвитку в межах створеної у 2022 році “Стратегії соціальної стійкості”, яке ґрунтується на довгостроковому балансі між економічним зростанням, соціальним добробутом і екологічною відповідальністю - **“Сталий розвиток – це економічний розвиток компанії, який забезпечує задоволення потреб суспільства в сучасних умовах у такий спосіб, що не обмежує можливості економічного розвитку такої компанії та забезпечує задоволення зростаючих потреб майбутніх поколінь”** (Павло Мороз, МХП). Це визначення показує, що для компанії сталий розвиток є не лише відповідністю міжнародним нормам, а й ключовою бізнес-стратегією, що враховує як сьогоденні виклики, так і майбутні тенденції.

Одним із ключових напрямів діяльності МХП у сфері КСВ та сталого розвитку є підтримка громад. До 2022 року компанія реалізовувала численні освітні, медичні та інфраструктурні проекти, спрямовані на покращення якості життя людей у регіонах присутності компанії. Однак після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, компанія адаптувала свою стратегію, зробивши акцент на підтримці військових, ветеранів/ок та їхніх родин. З цією метою у 2023 році було створено центр взаємодії з військовими та ветеранами/ками, у якому працює понад 30 осіб. Як наголошує Павло Мороз (МХП), **"МХП стала першою компанією в Україні, яка ввела посаду координатора із взаємодії з військовими та ветеранами"**. Це дозволяє ефективніше працювати з мобілізованими співробітниками/цями, їхніми родинами, а також забезпечувати правову, психологічну та медичну підтримку для тих, хто повернувся з фронту. **"Соціальні ініціативи – не піар, а частина бізнес-моделі"**, – наголошує Павло Мороз, згадуючи, що їхній фонд "МХП Громаді" щорічно допомагає мільйонам людей, а програми підтримки громад, освіти і культури вплетені в діяльність компанії.

Важливо, що МХП бачить пряму бізнес-користь від ESG: наприклад, нефінансова звітність використовується як інструмент управління ризиками та залучення міжнародних інвесторів, а нові інвестиційні проекти оцінюються за п'ятьма екологічними критеріями. Таким чином, лідери ринку демонструють, що сталий розвиток – це не тягар і не модна забаганка, а джерело конкурентних переваг і довіри. .

Поступово ця ідеологія починає проникати і в свідомість інших українських бізнесів. Тетяна Карельська (Європейська Бізнес Асоціація) відзначає позитивний зсув: **"Ми побачили запит на ESG не тільки від міжнародних компаній, а й від українського бізнесу. І зараз саме компанії є драйверами змін"**. Тобто, деякі вітчизняні підприємці вже усвідомили, що без сталості їхній розвиток неможливий, і самі тягнуть цю тему вперед, обмінюючись досвідом на платформах на кшталт EBA ESG Hub (де, як повідомляє експертка, нині більше запитів по ESG, ніж по HR). В той же час, до цього процесу всередині компаній мають бути залучені не лише кілька фахівців: **"Відсутність внутрішньої експертизи та розуміння ESG серед керівників середньої ланки – найбільша проблема. Впровадження ESG неможливе лише силами одного відділу – потрібно залучати різні підрозділи компанії"**, - зазначає Валерій Михайловський (PwC).

Погляди експертів/ок показують розрив між старим мисленням і новим підходом. Багато українських керівників/ць все ще сприймають сталий розвиток та ESG як витрати чи формальність, проте поступово приходить розуміння, що це невід'ємна складова стратегії і фактор доступу до ринків. Приклади компаній-лідерів, які інтегрували сталий розвиток і отримали від цього вигоду, допомагають руйнувати міфи та демонструвати решті бізнесу: сталий розвиток та ESG – це не про "декоративний" PR, а про довгострокову цінність і стійкість бізнесу.

3. Попит на фахівців зі сталого розвитку і дефіцит компетентних кадрів

Майже всі експерти/ки наголошують на критичній нестачі в Україні кваліфікованих спеціалістів/ок зі сталого розвитку – попит стрімко перевищує пропозицію. За словами Андрія Кітури (DiXiGroup; Офіс зеленого переходу), сьогодні в країні **“їдеться навіть не про сотні людей, а про десятки”** професіоналів у сфері сталого розвитку. В'ячеслав Іваненко (банк “Кредит Дніпро”) зазначає: **“Ми бачимо зростання запиту на ESG, але кваліфікованих кадрів дуже мало. Кандидати або мають PR-бекграунд, або фінансовий, але розуміння сталого розвитку як системного підходу у них немає”**. Ця проблема є структурною: більшість кандидатів не мають комплексного бачення ESG і сприймають його лише в рамках своєї вузької спеціалізації (фінанси, PR, маркетинг).

Фахівців/чинь з ESG, які можуть працювати за міжнародними стандартами, в Україні доволі мало, тоді як компанії мріють найняти готових експертів із 5+ роками досвіду. Таких просто не існує, адже сама сфера нова. Олександр Сущенко (керівник магістерської програми “Управління фінансами сталого розвитку” в КНЕУ, експерт зі сталого фінансування, науковий співробітник Центру дослідження довкілля імені Гельмгольца (Німеччина) дотепно зауважує: **“коли бізнес шукає ESG-менеджера з п'ятирічним стажем, виникає логічне запитання – “а звідки йому взятися? Ви ж самі тільки починаєте цим займатися!”**. Більшість нинішніх ESG-менеджерів/ок та менеджерів/ок зі сталого розвитку прийшли з інших галузей і вчаться в процесі роботи, без системної бази знань. Андрій Кітура (DiXiGroup; Офіс зеленого переходу) описує типового/у українського/у такого/у фахівця/чиню як **“людину, яка отримала освіту в іншій сфері, а потім на коліні десь підвчилась. У них часто немає системного розуміння”**. Більше того, за оцінкою Андрія, **“більшість ESG-менеджерів приходять із комунікаційної сфери, тому їхня робота часто перетворюється на PR, а не на реальну зміну підходів у бізнесі”**.

Це підтверджують і HR-менеджерки: Віталія Красуля (рекрутерка компанії Фармак) розповідає, що коли вони шукали ESG-спеціаліста/ку, **“більшість кандидатів – це люди з PR чи комунікацій, які не мають досвіду в нефінансовій звітності або стратегічному плануванні ESG”**. Таким претендентам/кам бракує технічних знань і стратегічного бачення, тому роботодавцю доводиться їх “донавчати” на місці. Проблема набирає особливої гостроти, бо попит на таких фахівців/чинь стрімко зростає по всіх напрямках. Катерина Цибур (HRD рітейл-мережі NOVUS) відзначає, що ще місяць тому її компанія відкрила вакансії керівника/ці ESG-напряму і профільного/ної спеціаліста/ки, але **“це дуже непрості історія – таких спеціалістів у будівництві та рітейлі майже немає”**. Запит бізнесу натрапляє на порожній ринок кандидатів/ок. Юлія Чермазович (HRD Оператора ГТС Україна) підтверджує: **“Попит на ESG-фахівців зростає, але бізнес ще не до кінця розуміє, що саме він хоче. Часто вакансії формуються так, що кандидат має бути і екологом, і фінансистом, і комунікаційником одночасно”**.

Ця цитата яскраво ілюструє дві проблеми. Перша – компанії самі не визначилися, яким повинен бути набір компетенцій ESG-менеджера/ки, відтак виписують нереалістичні вимоги “3-в-1”. Друга – наразі очікується, що одна людина зможе покрити дуже широкий спектр завдань (від екологічного менеджменту до нефінансової звітності й комунікацій), бо окремих фахівців/чинь на кожен напрям просто немає. Анна Великая (менеджерка з підбору та адаптації персоналу в АрселорМіттал) зазначає: **“Найбільший виклик – знайти фахівця, який розуміє і міжнародні стандарти, і специфіку виробництва. Це дуже рідкісне поєднання”**.

Дійсно, щоб ефективно впроваджувати ESG, працівник/ця має орієнтуватися і в технічних/екологічних питаннях, і у фінансово-стратегічних, і володіти “soft skills” для комунікації змін – така міждисциплінарна зірка на ринку велика рідкість. Нині багато українських компаній вимушені призначати відповідальними за сталий розвиток людей випадкових професій. Аліна Соколенко (ASDE) відзначає: **“Основна проблема – хто така ця людина? Це еколог, HR, фінансист? Багато компаній досі призначають на ці посади тих, хто просто “був під рукою””**. Наприклад, середні підприємства додають ESG-функції до обов'язків наявних співробітників. Людмила Василега (HRD, міжнародна HR-експертка) підтверджує: **“У великих компаніях є можливість створювати окремі департаменти ESG, але в середньому бізнесі це часто додаткова функція для PR-менеджера, HR або фінансиста”**. Зрозуміло, що такий підхід далеко не оптимальний – люди без спеціалізованих знань не здатні реалізувати ESG-стратегію повною мірою. Більше того, відсутність чіткого професійного профілю призводить до хаосу на ринку праці. Юлія Чермазович (ГТС Україна) визнає, що **“HR-фахівцям складно оцінювати кандидатів, бо поки немає єдиного стандарту вимог до ESG-спеціалістів”**. Тобто, рекрутери самі до кінця не знають, які критерії застосовувати, що лише ускладнює підбір кадрів.

Наприклад, МХП також стикається зі значними викликами в пошуку та підготовці кваліфікованих фахівців у сфері сталого розвитку. За словами Павла Мороза (МХП): **“Знайти людей важко, відразу вам скажу, знайти людей важко. Ми зараз прийняли таке рішення, що будемо робити комбіновано, виходити на зовнішній ринок і розвивати власних фахівців”** - зазначає він. Компанія активно підтримує внутрішній кадровий ріст.

Тож, в умовах браку готових професіоналів/ок бізнес іде двома шляхами: або “вирощує” внутрішніх спеціалістів, або звертається до зовнішніх консультантів. На практиці часто використовують обидва. Катерина Цибур (NOVUS) розповідає, що їхня компанія залучила зовнішніх експертів для побудови ESG-напрямку, **“але знайти людей з релевантним досвідом – дуже складно”**. Консалтинг допомагає закрити нагальні задачі, проте в довгостроковій перспективі компанії все ж потребують власних компетенцій. Ксенія Багрій (AV Group) зазначає: **“Консалтинг – це часто єдина можливість швидко вирішити ESG-завдання. Якщо у компанії немає внутрішніх експертів, вони просто аутсорсять цю функцію. Довгостроково краще мати власного ESG-менеджера в команді, але часто бізнесу простіше замовити консалтинг і отримати готове рішення”**.

Таким чином, зараз спостерігається **“ринок зеленого аутсорсингу”**, як висловився Юрій Бутенко (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України), коли компанії змушені наймати зовнішніх консультантів/ок для розробки ESG-стратегій, бо не мають внутрішніх експертів/ок. Це дає тимчасовий ефект, але не вирішує системно проблему нестачі кадрів.

Портрет ідеального/ї фахівця/чині у сфері сталого розвитку в уявленні експертів – це людина з міждисциплінарними знаннями та навичками. Окрім розуміння сталого розвитку, вона повинна мати аналітичне мислення, стратегічний погляд, широкий кругозір і орієнтацію на бізнес-результат. Клавдія Яцишина (Глобальний договір ООН в Україні) перелічує: **“Ключові навички для ESG-спеціаліста – це аналітика, проджект-менеджмент, вміння працювати з даними (Excel, Power BI), а також знання міжнародних стандартів”**. Віталія Красуля (Фармак) додає, що зараз найбільше цінуються **“аналітичне мислення, стратегічний підхід та знання міжнародних стандартів нефінансової звітності”**. Ці компетенції фактично формують новий тип менеджера-універсала, який розуміє і фінансово-економічні аспекти (для оцінки нефінансових ризиків), і екологічно-соціальні показники, і володіє навичками управління проектами змін. Олександр Сущенко (КНЕУ; Центр дослідження довкілля імені Гельмгольца) вважає, що майбутні випускники їхньої програми сталих фінансів мають уміти **“працювати з нефінансовими ризиками, оцінювати їхній вплив на бізнес і пропонувати рішення, які дозволять не тільки уникати втрат, а й отримувати конкурентні переваги”**. Саме таких фахівців/чинь і бракує – здатних говорити мовою бізнесу про екологію та соціальну відповідальність.

Дефіцит кадрів наразі особливо помітний у галузях, які першими зіткнулися з вимогами сталості. Наприклад, банківський сектор переживає справжній “кадровий голод”. Ксенія Багрій (AV Group) і Олександр Сущенко (КНЕУ; Центр дослідження довкілля імені Гельмгольца) незалежно відзначають, що банки зараз одні з перших полюють на ESG-фахівців/чинь, бо нові регуляції (такі як вимоги НБУ, Директива ЄС CSRD) не залишають їм вибору. **“Зараз банки активно шукають ESG-офіцерів – на ринку справжнє “полювання за головами””,** – підтверджує Ксенія (AV Group). Аналогічно, великий промисловий бізнес (наприклад, металургія, енергетика) починає формувати внутрішні екокоманди, але стикається з браком кандидатів/ок зі специфічними знаннями. Анна Великая (АрселорМіттал) згадувала про труднощі пошуку фахівця/чині, що розуміється і на виробничих процесах, і на міжнародних екостандартах. В агросекторі ситуація трохи краща – історично аграрні холдинги активніше займалися КСВ, тож кадровий резерв є, але й там потрібне підвищення кваліфікації до рівня сталого розвитку та ESG. **“У нас є кейс, коли ми взяли на позицію CSR-менеджера людину без досвіду в цій сфері, але з сильними аналітичними здібностями, комунікаційними навичками та стратегічним мисленням. Це спрацювало, бо ESG – це передусім про бачення, а не тільки про технічні знання”,** – зазначає Олесь Барчук (відділ комунікацій, Хлібпром).

З іншого боку, Софія Шутяк (адвокатка, членкиня Асоціації експертів зі сталого розвитку) підкреслює ще один виклик: **“Юридичний комплаєнс – це один із найбільших викликів для бізнесу. Компаніям потрібні юристи, які можуть працювати з екологічним правом, а таких спеціалістів в Україні майже немає”.** Бізнесу потрібні не лише ESG-менеджери, а й юристи, здатні працювати з регуляторними аспектами сталого розвитку. Відсутність таких спеціалістів обмежує можливості компаній щодо адаптації до міжнародних стандартів.

Також про нестачу фахівців з енергоефективності зазначає Володимир Ануфрієв (експерт з енергоефективності, член Асоціації експертів зі сталого розвитку): **“В Україні бракує енергоменеджерів, які б могли оцінювати, куди йде тепло, скільки електроенергії витрачається, та як можна оптимізувати ці процеси для модернізації. Водночас рівень підготовки інженерних кадрів стрімко падає, оскільки молодь не бачить перспектив у цій сфері. Бізнесу доводиться перенавчати спеціалістів, бо навчальні заклади готують їх за застарілими стандартами, а компанії потребують людей, які вміють працювати з сучасними технологіями”.** Ця проблема стосується як державного сектору, так і приватного бізнесу. Енергоменеджери/ки відіграють ключову роль у сталому розвитку, оскільки вони забезпечують ефективне використання ресурсів і зменшення викидів CO₂. Однак через брак фахівців громади та компанії змушені діяти хаотично, без чіткого плану енергомодернізації. Ще одна велика проблема – розрив між освітою та ринком праці. Володимир продовжує: **“Навчальні заклади продовжують готувати інженерів за застарілими методиками, які не відповідають вимогам сучасної промисловості. У результаті бізнес не має сенсу інвестувати в молодих спеціалістів, бо їх доводиться перенавчати з нуля. Вирішення цього питання потребує комплексного підходу – модернізації освітніх програм, створення попиту на інженерні професії та державного стимулювання розвитку цієї сфери”.**

На думку експертів, кадровий голод у сфері сталого розвитку та ESG (при чому, як у загалом необхідності фахівців/чинь у цій сфері, так і вузькоспеціалізованих - у енергетиці, праві тощо) є одним із головних викликів, що стримує сталий розвиток в Україні. За оцінками, у найближчі роки потреба в ESG-фахівцях/чинях буде тільки зростати – і через посилення вимог ЄС до звітності (CSRD змусить сотні компаній готувати нефінансові звіти), і через майбутню відбудову країни, куди прийдуть міжнародні фінанси з умовами сталості. Отже, вирішення проблеми кадрового дефіциту – нагальне завдання для бізнес-спільноти і держави.

Отже, український ринок праці поки що не готовий забезпечити бізнес достатньою кількістю ESG-менеджерів/ок та менеджерів/ок зі сталого розвитку. Попит значно випереджає пропозицію, що змушує компанії конкурувати за наявних спеціалістів, брати людей із суміжних сфер і вкладатися в їхнє навчання. Формується новий професійний профіль – ESG-лідер/ка, який поєднує знання з різних галузей. Для сталого розвитку дуже важливо якнайшвидше підготувати критичну масу таких кадрів, інакше впровадження ESG-практик буде буксувати через банальну відсутність кому їх реалізовувати.

4. Роль освіти і підготовки фахівців: розрив між потребами і можливостями

Гострий дефіцит кадрів напряму пов'язаний із станом системи освіти – поки що українські університети не випускають спеціалістів/ок зі сталого розвитку, а навчальні програми значно відстають від практичних потреб ринку. Юрій Бутенко (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України) наводить разючі цифри, що ілюструють непопулярність екологічної та суміжної освіти: у 2023 році із понад 719 тисяч заяв на вступ до закладів вищої освіти лише 3,7 тисяч (менше 0,52%) стосувалися спеціальності еколога. Державне замовлення на екологічні напрямки також мізерне – менше 1% протягом останніх років. **“Фактично, майбутніх екологів просто немає”,** – підсумовує Юрій. Це означає, що традиційні екологічні факультети не приваблюють молодь – студенти не бачать перспектив і сенсу будувати кар’єру в цій сфері.

Така ситуація є тривожним дзвіночком: якщо навіть класична екологічна освіта не приваблює, що вже казати про нові міждисциплінарні напрямки на стику економіки й екології, які взагалі відсутні в більшості ЗВО. На даний момент в жодному українському університеті немає повноцінної освітньої програми з підготовки менеджерів/ок зі сталого розвитку. Це визнають усі експерти. Тетяна Карельська (Європейська Бізнес Асоціація) підтверджує: **“Жоден університет в Україні не дає якісної освіти в цій сфері. Це величезна прогалина”.**

В результаті українці/ки, які хочуть отримати ґрунтовні знання зі сталого розвитку та ESG, змушені йти іншим шляхом. Яна Коньок (виконавча директорка Асоціації сталого розвитку, керівниця International Sustainability Academy) пояснює: **“Якщо людина хоче отримати якісну освіту з ESG, вона змушена шукати курси або йти в іноземні університети. В Україні немає академічної програми, яка б готувала фахівців у цій сфері”.** Тобто відсутня сама інфраструктура підготовки. Певні зрушення починаються – так, у 2025 році в КНЕУ стартує перша магістерська програма з управління сталими фінансами, про яку розповідає Олександр Сущенко (КНЕУ; Центр дослідження довкілля імені Гельмгольца): **“Це буде перша освітня програма в Україні, яка спеціалізується саме на управлінні фінансами сталого розвитку. Ми розробили її, бо ринок почав вимагати фахівців, а їх немає”.** Ідея цієї програми виникла ще 5 років тому після експериментального проєкту з нефінансової звітності, але втілити її вдалося лише зараз. Проте поки що це поодинокий випадок.

Юрій Бутенко (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України) прямо говорить, що українська освіта відстає від ринку праці: **“Українська освіта не відповідає викликам ринку праці. В Європі екологічна освіта інтегрується в усі галузі, в Україні екологія викладається точково”.** У школах ця тема теж не є наскрізною компетентністю: за аналізом Міністерства, у 7-9 класах взагалі немає екологічних дисциплін, а у старших класах екологія лише формально додана до курсу біології на 1-2 години на тиждень. **“Студенти приходять на курс із сталого розвитку, і вони часто не мають навіть базового розуміння”,** – ділиться досвідом Євген Криштоп, доцента кафедри екології та біотехнології у рослинництві Державного біотехнологічного університету. Він відзначає, що школярі не отримують потрібних знань: **“у школах майже немає якісного викладання сталого розвитку... деякі теми включені у громадянську освіту чи географію, але цього недостатньо”.** Андрій Демиденко (член ASDE) заявляє: **“Мене нещодавно запитали, чому студенти не йдуть на метеорологію та кліматологію. А куди їм потім йти працювати? Ви кажете, що бізнесу потрібні фахівці, а університети кажуть, що ніхто не хоче вчитися. Чому такий когнітивний дисонанс? У нас немає зв'язку між бізнесом і освітою. Всі кажуть, що потрібні ESG-фахівці, але ніхто не створює для них чітких кар'єрних траєкторій”.** Тобто без чітко сформованих професійних треків фахівці/чині у сфері сталого розвитку не розуміють, як будувати кар'єру в цій сфері, а компанії не знають, яких компетенцій вимагати.

“Університетські викладачі також часто не знайомі з сучасними ESG-стандартами, тож **“ми готуємо фахівців, які вже відстають від реальності ще під час навчання”** – влучно зауважує Людмила Циганок (президентка Асоціації професіоналів довкілля PAEW). Це створює замкнене коло: молодь не йде в екологічні спеціальності, бо не бачить там ні якості навчання, ні перспектив, – відповідно, система освіти не отримує “запиту” на такі програми і продовжує працювати за старими шаблонами. Це підтверджує Софія Шутяк (юристка): **“Зараз існує прогалина між знаннями, які є у науковців, і практичним їх застосуванням у бізнесі. Ми повинні закривати цей розрив”**. Для його подолання потрібна інтеграція практичного навчання та тісна співпраця університетів із компаніями.

Відповідно, однією з ключових проблем є брак викладачів-практиків та оновлених навчальних програм. **“Старі екологічні програми в університетах застаріли. Вони базуються на підходах 20-30-річної давності. Викладачам не вистачає розуміння сучасних трендів”**, – зазначає Андрій Кітура (DiXiGroup; Офіс зеленого переходу). Світлана Страпчук (доцент ХНУ ім. Каразіна) також визнає, що адміністрації університетів не поспішають впроваджувати нові курси: **“Якщо ми хочемо інтегрувати сталий розвиток та ESG в освіту, потрібно працювати з адміністраціями, які часто не готові до таких змін”**. Багато викладачів самі потребують підвищення кваліфікації. **“Викладачам самим бракує знань. Ми вчимо студентів, але спочатку потрібно навчити викладачів”**, – каже Євген Криштоп (доцент Державного біотехнологічного університету). В той же час, Коен Роест (радник київської ГО Прімавера, Нідерланди) зазначає: **“Сталий розвиток має бути частиною всіх освітніх програм. На мою думку, сталий розвиток – це наскрізний досвід / тема, яка стосується багатьох професіоналів”**.

Виходить парадокс: академічне середовище поки що не має експертизи у сфері сталого розвитку, щоб готувати нові кадри, а існуючі освітні програми не встигають навіть за регуляторними змінами, вже запровадженими на міжнародному рівні і актуальними для України.

У таких умовах бізнес, за словами експертів/ок, фактично самостійно займається підготовкою кадрів. **“Бізнес змушений самостійно навчати кадри або залучати консультантів”**, – ідеться у висновках фокус-групи HR-фахівців. Багато прогресивних компаній готові брати молодих спеціалістів і донавчати їх під себе – був би бодай базис. Подібний досвід зауважує і Яна Коньок: більшість слухачів їхніх курсів – співробітники, яких направили вчитися роботодавці (компанії або міжнародні проекти оплачують навчання). Це означає, що приватний сектор усвідомив серйозність пробілу в освіті і намагається його компенсувати власними ресурсами. Водночас державна система освіти лише починає реагувати. **“Ми працюємо над стратегією реформи екологічної освіти в інтересах зеленого відновлення”**, – повідомляє Юрій Бутенко (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України), зазначаючи, що екокомпетентність має бути інтегрована в усі спеціальності, як наскрізна навичка, а не тільки для екологів.

Поступово з'являються і короткі курси при університетах: за словами Яни Коньок (ASDE; International Sustainability Academy), Асоціація експертів зі сталого розвитку спільно з KHEU запустила Центр сертифікації експертів у сфері сталого розвитку, **“бо зрозуміли, що в державних ЗВО немає сучасних навчальних стандартів”**. Це інноваційне рішення – своєрідний “міст” між бізнесом та освітніми закладами, де практики можуть передати актуальні знання слухачам поза межами традиційної програми.

Експерти/ки наполягають, що реформа освіти має бути комплексною і терміновою. Потрібно діяти одразу на декількох рівнях. По-перше, інтегрувати основи сталого розвитку в навчальні плани різних спеціальностей. Як пропонує Тетяна Карельська, можна запровадити базовий курс зі сталого розвитку, обов'язковий для студентів/ок економіки, менеджменту, екології тощо. **“Потрібно зробити сталий розвиток частиною державної політики – без підтримки уряду компанії не будуть масово інвестувати в сталий розвиток та ESG”**, – наголошується у інтерв'ю з Аліною Соколенко (ASDE). По-друге, створювати повноцінні магістерські програми з зі сталого розвитку. Багато експертів (А. Кітура, О. Сущенко, Я. Коньок) сходяться на думці, що має сенс почати з магістратури або програм MBA, орієнтованих на фахівців, які вже усвідомлюють важливість теми. **“Держава має підтримувати запуск магістерських програм з ESG, щоб створити довгострокову систему підготовки фахівців”**, – вважає Яна Коньок (ASDE; International Sustainability Academy). По-третє, необхідно оновлювати методичну базу: розробляти нові підручники, кейси, залучати технології. У планах Міндовкілля передбачені навіть VR-симуляції для навчання студентів/ок екології і масштабні просвітницькі кампанії (аж до екоконтенту в TikTok та YouTube) для популяризації знань.

І, нарешті, критично важливо підготувати самих викладачів/ок – через стажування, співпрацю з іноземними університетами, обмін досвідом із практиками. Без учителя немає учня: якщо професори не будуть “тримати руку на пульсі” світових ESG-трендів, то українські випускники й далі відставатимуть. На додаток до формальної освіти, експерти/ки пропонують активніше впроваджувати практичні компоненти: стажування, дуальне навчання, реальні проекти.

- “**Студенти повинні мати можливість проходити реальні стажування в бізнесі, де зможуть працювати з ESG-проектами. Якщо людина не працювала з ESG у реальному бізнесі, то її диплом нічого не вартий**”, – стверджує Яна Коньок (ASDE; International Sustainability Academy). Це дуже важливий момент: навчити сталому розвитку суто теоретично неможливо, потрібен досвід впровадження, бачення живих кейсів. Світлана Страпчук (доцент ХНУ ім. Каразіна) навела показовий приклад: у університеті імені Каразіна запустили курс “Бізнес-моделі для сталого розвитку”, і попит студентів виявився колосальним – понад 300 осіб щороку записуються. Молодь цікавиться цим, але **“студенти не завжди обирають [курс], бо не розуміють його значення для майбутньої кар’єри”**. Як тільки показати, що за цим стоїть реальна робота і проекти, інтерес різко зростає. Тому фахівці/чині радять створювати більше зв’язків університетів із бізнесом – запрошувати практиків читати лекції, давати студентам/кам бізнес-кейси, відправляти їх на виробничі практики до компаній з прогресивною ESG-стратегією.

- “**Ганна Мелеганіч (доцентка кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій в Ужгородському національному університеті) навіть пропонує зробити “дуальну освіту – де студенти працюють над реальними кейсами компаній та формують ESG-стратегії” просто в рамках навчання. Це допоможе випускникам виходити на ринок уже з практичними навичками, а не лише з теорією.**

Отже, існуючий розрив між освітньою підготовкою і потребами ринку – одна з ключових перешкод на шляху сталого розвитку в Україні. Університети поки що не випускають ESG-фахівців/чинь, тому бізнес відчуває гостру нестачу кадрів і змушений вкладатися в їх навчання самотужки. Експерти/ки сходяться на тому, що без реформування освітніх програм (від школи до магістратури) та інтеграції сталого розвитку в навчальний процес, Україна не зможе створити достатній кадровий потенціал і буде змушена покривати дефіцит за рахунок імпорту експертів чи зовнішнього консалтингу. На щастя, усвідомлення цієї проблеми вже є – і серед освітян, і на рівні держави. Потрібно терміново модернізувати курси, готувати викладачів нового покоління та залучати бізнес до співпраці з університетами, щоб молоді спеціалісти/ки, які прийдуть завтра, були готові виконувати завдання сталого розвитку, а не вчилися з нуля вже на робочому місці.

5. Підготовка кадрів на практиці: навчальні курси, сертифікація та кар'єрні можливості

Оскільки традиційна вища школа поки відстає, величезну роль у підготовці фахівців/чинь зі сталого розвитку відіграють альтернативні формати навчання – сертифікаційні курси, тренінги, корпоративні програми розвитку. В Україні сформувався цілий сегмент комерційної освіти і професійних об'єднань, які беруть на себе функцію “швидкого навчання” кадрів для сталого розвитку. Яна Коньок розповідає про досвід International Sustainability Academy: слухачами/ками їхніх курсів стають як люди, що вже працюють у сфері сталого розвитку і прагнуть систематизувати знання, так і початківці, які хочуть увійти в цю галузь. За її оцінками, близько 40% аудиторії має лише базове уявлення про ESG, ще 40% – середній рівень знань, і лише 20% реально глибоко розбираються в темі. Це означає, що потреба в навчанні величезна, і курси виконують просвітницьку функцію, “підтягуючи” рівень спеціалістів до вимог. Цікаво, що **“більшість учасників – це співробітники компаній, які навчаються за кошти роботодавця”**, – зазначає Яна (ASDE; International Sustainability Academy). Бізнес оплачує підвищення кваліфікації своїх кадрів, розуміючи, що без цих компетенцій не зможе працювати на міжнародному рівні. Випадки, коли самі фахівці інвестують власні гроші в навчання, поодинокі, адже таке навчання досить дороговартісне і його зазвичай фінансують компанії або донори.

Таким чином, корпоративний сектор фактично виступає замовником і спонсором професійних курсів зі сталого розвитку та ESG. Формати навчання різноманітні. Є стандартні відкриті програми, які пропонують базові знання з ключових тем – від основ сталого розвитку до складання нефінансової звітності. **“У нас є базові програми, які ми розуміємо, що завжди будуть актуальними – це циркулярна економіка, нефінансова звітність, стратегії сталого розвитку”**, – ділиться Яна Коньок (ASDE; International Sustainability Academy) досвідом Академії. Такі програми формують “скелет” знань для майбутнього ESG-менеджера. Але дедалі більше з'являється навчання на запит бізнесу, індивідуально розроблених тренінгів під потреби конкретної компанії. **“Ми бачимо зростання попиту на корпоративне навчання. Бізнес не хоче просто відправляти співробітників на загальні курси – він хоче індивідуальні тренінги, адаптовані під його потреби”**, – зазначає Яна. Наприклад, у 2023 році один з українських банків звернувся з проханням провести тренінг тільки для його команди – Академія розробила одноденну програму, повністю сфокусовану на завданнях цього банку.

Подібно діють і консалтингові компанії: Ксенія Барпій (AV Group) згадує, що для фінансового сектору вони окремо проводять тренінги з Environmental & Social Due Diligence (аудиту екологічних і соціальних ризиків), адже банки потребують вузькопрофільних знань. Також курси адаптуються під малий та середній бізнес: **“Малий та середній бізнес теж потребує знань про ESG, тому ми створили спеціальні курси, адаптовані під реалії МСБ”**, – повідомляє Яна Коньок (ASDE; International Sustainability Academy). Адже для невеликої компанії підхід до сталого розвитку відрізняється від підходу транснаціональної корпорації – і це враховується в навчальних програмах.



“

“

“

“

Одним із інструментів підтвердження компетенцій також стає сертифікація спеціалістів/ок. Хоча ця практика лише формується, експерти/ки бачать у ній великий сенс. Тетяна Карельська (Європейська Бізнес Асоціація) переконана: **“Я вважаю, що сертифікація зараз критично важлива. Це хоча б дає можливість швидко отримати якісні знання”**. Звісно, сертифікат – не панацея, але поки немає дипломів державного зразка з цієї спеціальності, сертифікаційні курси стають єдиним формальним підтвердженням кваліфікації. Вже згаданий **Центр сертифікації при КНЕУ** – один із прикладів, коли професійна спільнота намагається стандартизувати вимоги до експертів і видати їм документ про успішне опанування програми.

Юлія Чермазович (ГТС Україна) як HR теж підтримує ідею: **“Нам потрібна система сертифікації ESG-фахівців – щоб компанії могли впевнено брати людей із потрібними компетенціями”**. Така система суттєво полегшила б роботу HR-службам і зняла питання “як оцінити знання кандидата/ки з ESG?”. Водночас експерти/ки застерігають, що сертифікація має йти в ногу з оновленням стандартів. Олександр Сущенко (КНЕУ; Центр дослідження довкілля імені Гельмгольца) зазначає: **“Сертифікація ESG-менеджерів – це ще одна проблема. Неможливо сертифікувати фахівця раз і назавжди, бо стандарти змінюються кожні 6-12 місяців”**. Отже, сертифікаційні програми самі повинні постійно оновлюватися.

Андрій Кітура (DiXiGroup; Офіс зеленого переходу) пропонує залучати до сертифікації міжнародні інституції або бізнес-школи з доброю репутацією, адже наразі довіри до місцевих “сертифікаторів” небагато. Попри ці застереження, рух до запровадження єдиного стандарту знань і умінь через сертифікати – позитивний. Він допоможе частково закрити проблему відсутності офіційних освітніх дипломів у кандидатів/ок.

Молоді спеціалісти/ки активно користуються новими можливостями і проявляють цікавість до ESG. Тетяна Карельська навела приклад: ЕВА прийняла на практику 18 студентів КНЕУ, і кожен четвертий написав, що хоче працювати з ESG після завершення стажування. Це свідчить про зростаюче усвідомлення серед молоді значущості цього напрямку. Більш того, нове покоління часто обирає роботодавця за цінностями. **“Сучасна молодь свідомо підходить до вибору роботодавця. Для них важливо, щоб компанія мала сильну політику сталого розвитку”**, – зазначає Тетяна (Європейська Бізнес Асоціація). Таким чином, пропагуючи свої ESG-досягнення, компанії можуть легше залучати талановитих випускників/ць, для яких важлива місія і відповідальність бізнесу.

Водночас є й інша сторона: багато молодих людей бояться, що в Україні не знайдуть кар'єрних перспектив у сфері сталого розвитку. Як висновки фокус-групи викладачів та тренерів зі сталого розвитку можна зазначити: **“Молодь зацікавлена в сталому розвитку, але не бачить кар'єрних перспектив в Україні”**. Щоб змінити це сприйняття, експерти/ки рекомендують активно популяризувати професію – через успішні історії кар'єрного зростання, через створення спеціалізованих кар'єрних платформ. **“В Україні не вистачає платформ, які б збирали інформацію про кар'єрні можливості у сфері сталого розвитку”**, – каже Яна Коньок (ASDE; International Sustainability Academy), вказуючи, що за кордоном існують окремі job-сайти для таких вакансій. Запровадження подібних порталів і в Україні дозволило б молодим шукачам роботи бачити конкретні вакансії і шляхи розвитку, що наразі розпорошені по різних джерелах. Варто відзначити, що останнім часом держава також починає приділяти увагу розвитку людського капіталу в цій галузі.

Про виклики ринку праці в контексті енергетики заявляє і Володимир Ануфрієв (експерт з енергоефективності): **"Сьогодні ключовий фокус має бути на енергетиці. Без неї неможливо реалізувати жоден проєкт – не створиш 3D-принтер, не побудуєш будинок, не запустиш тепловий насос. Якщо міста не мають збалансованої енергосистеми, у разі мінусових температур житловий будинок замерзне за півтори доби. Бізнес і муніципалітети вже зрозуміли важливість енергоменеджменту, тому попит на таких спеціалістів зростає"**.

“

Сталий розвиток неможливий без надійного енергопостачання, особливо в умовах воєнної загрози та кліматичних викликів. Україна потребує збалансованих енергетичних рішень на рівні міст та підприємств. Розвиток професій у сфері енергетики (менеджерів/ок проєктів, енергетичних аналітиків/кинь, спеціалістів/ок із відновлюваної енергетики) має стати одним із пріоритетів для держави, університетів та приватного сектору.

На рівні уряду вже зрозуміло, що без масового навчання кадрів зелену трансформацію не здійснити. **"Комерційний сектор ніколи не зможе закрити такий величезний попит на фахівців зі сталого розвитку. Це завдання держави"**, – підкреслює Сергій Поровський (ASDE; Проєкт UNIDO/GEF UKR IEE). У Мінекономіки і Міндовкіллі точаться дискусії про включення екологічної та стійкої складової в професійні стандарти, класифікатор професій і освітні стандарти. Один із конкретних кроків – пропозиція "узаконити" професію "Менеджер/ка зі сталого розвитку" на державному рівні. Це потрібно зробити якнайшвидше, інакше ці функції і далі будуть випадково передавати іншим спеціалістам/кам.

“

Включення нової спеціалізації до класифікатора професій офіційно визнає її і сприятиме відкриттю відповідних освітніх програм та виділенню державного замовлення на підготовку кадрів. Це, у свою чергу, зміцнить і курси, і університети – адже з'явиться більше людей, що свідомо обирають цей фах.

Проте **можливості для профільного навчання все ж є**, і це велика перевага для тих, хто шукає фахівців/чинь зі сталого розвитку. Наразі International Sustainability Academy пропонує такі професійні курси та сертифікаційні програми:



ISA
INTERNATIONAL
SUSTAINABILITY
ACADEMY



1. **Сертифікований курс з нефінансової звітності за GRI стандартами.** Курс роз'яснює принципи застосування стандартів GRI в процесі написання нефінансового звіту та як організувати процес формування нефінансової звітності у себе в компанії
2. **CSRD: впровадження та адаптація до нових вимог.** Курс роз'яснює основи корпоративної звітності в контексті сталого розвитку, включає Практичні рекомендації для забезпечення відповідності CSRD
3. **Навчальна програма для компаній з впровадження ESMS.** Ця програма розроблена для підприємств, які прагнуть ефективно впровадити Систему управління екологічними та соціальними аспектами (ESMS)
5. **Інклюзивне лідерство для сталого розвитку компанії.** Тренінг, орієнтований на чоловіків і жінок, які вже є членами рад директорів або обіймають керівні посади, а також на жінок, які готуються обійняти керівні посади
6. **Облік вуглецю та управління відповідальністю за викиди.** Цей курс присвячений практичним аспектам обліку вуглецевих викидів та розробці стратегій управління кліматичною відповідальністю.
7. **Верхньорівневі курси з сталого розвитку та стійких фінансів.** Цей курс розроблено для керівників та лідерів, які прагнуть вдосконалити свої навички управління з урахуванням принципів сталого розвитку та стійких фінансів.
8. **Основи ESG для банківського сектору.** Вступний курс з метою ознайомити співробітників банку з концепцією сталого розвитку та ESG
9. **Інтеграція ESG у банківську діяльність.** Спеціалізований курс для менеджерів і спеціалістів спрямований на опанування основ використання ESG-стандартів для банків
10. **Побудова ESG-стратегії для банків.** Практичний курс для топ-менеджменту, щоб ознайомити з основами стратегічного управління ESG і як інтегрувати ці принципи в корпоративну стратегію
11. **Стійкі фінанси.** Тренінг надає базові знання та інструменти для розробки стратегії сталого розвитку компанії використовуючи екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG)
12. **Нефінансова звітність.** Тренінг надає розуміння основних принципів та загальних понять нефінансової звітності, знайомить із найбільш популярними інструментами звітності в світі та в Україні
13. **Сталі комунікації.** Тренінг дає розуміння про сталі комунікації в поточній діяльності із залученням усіх стейкхолдерів та контактних аудиторій, знайомить з комунікативними інструментами
14. **Циркулярна економіка.** Тренінг сприяє покращенню загального розуміння про циркулярну економіку як про стійку економічну модель, яка сфокусована на сприянні сталому виробництву та споживанню
15. **Сталий маркетинг.** Тренінг надає загальне розуміння про ESG-практики, звіти, стандарти в маркетинговій діяльності компаній, застосування сталого підходу у створення маркетингових стратегій
16. **Фінансове управління для сталого розвитку: програма для керівників.** Цей курс створений для керівників, які прагнуть інтегрувати принципи сталого розвитку в бізнес-стратегії та фінансове управління
17. **Основи екологічного та соціального управління для бізнесу.** Цей курс спрямований на глибоке розуміння Директиви про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) та її впровадження у бізнес-процеси.

Отже, в сучасних умовах система професійної підготовки ESG-фахівців/чинь формується “знизу вгору” – через короткострокові курси, сертифікацію та корпоративне навчання. Бізнес-асоціації, консалтингові та освітні центри беруть на себе функцію навчити фахівця/чиню основам сталого розвитку за кілька місяців, тоді як університети вчили б цьому роками. Це дозволяє закрити нагальні потреби, але не скасовує необхідності державної підтримки і інтеграції цих ініціатив у стратегію розвитку трудового потенціалу. Сертифіковані курси та програми MBA зі сталого розвитку – проміжний крок, який допомагає зараз підготувати кадровий резерв. Надалі ж, зі зростанням інтересу молоді і вимог бізнесу, такі програми мають стати частиною формальної освіти. Практика показує, що значна частина молодих спеціалістів/ок готова навчатися новому і зацікавлена в темі ESG – важливо надати їм чіткі орієнтири кар’єрного зростання в Україні, щоб вони не шукали реалізації лише за кордоном.

6. Роль держави: політика, регулювання та інституційна підтримка

Експерти/ки одностайні в тому, що без активної участі держави сталий розвиток в Україні не вийде на системний рівень. Наразі державна політика у сфері ESG лише формується і залишається фрагментарною. Тетяна Карельська (Європейська Бізнес Асоціація) відверто зазначає: **“Зараз немає системної державної політики у сфері ESG. Це лише модне слово, яке додають усюди, не розуміючи, що воно означає”**. Кожне міністерство впроваджує різні ініціативи у своїй сфері, але відсутня єдина стратегія та координація. **“Кожне міністерство працює у своєму напрямку, але немає єдиного спільного бачення стратегії зі сталого розвитку”**, – підтверджує Тетяна.

Це призводить до ситуації, коли різні відомства діють неузгоджено. Сергій Поровський (ASDE; Проєкт UNIDO/GEF UKR IEE) наводить приклад: **“Мінекономіки говорить про сталий розвиток, Міндовкілля – про екологічні стандарти, Мінфін думає про бюджет, а Міністерство освіти взагалі не розуміє, навіщо потрібні ESG-програми”**. Такий розсинхрон може ставити бізнес у глухий кут: які пріоритети обирати, коли регулятори різних сфер висувують різні вимоги? Експерти/ки висувують конкретні пропозиції для поліпшення координації державної політики. Одна з найбільш радикальних – запровадити посаду високого рівня, відповідальну за сталий розвиток. Сергій Поровський давно виступає за те, щоб **“створити посаду віце-прем’єра з питань сталого розвитку та кліматичної політики”**, який би координував зусилля усіх міністерств. На його думку, це абсолютно необхідний крок, бо **“без політичного лідерства та єдиної політики сталий розвиток залишиться просто модним словом для презентацій, але не буде реально інтегроване в економіку”**. Сергій аргументує цю ідею, спираючись на досвід ЄС: у багатьох країнах (Німеччині, Франції, Британії) є спеціальні посадовці чи органи, що опікуються зеленою трансформацією, і це дозволяє проводити узгоджену політику.

Інші експерти також підтримують необхідність міжвідомчої координації. Тетяна Карельська (Європейська Бізнес Асоціація) пропонує хоча б створити в кожному ключовому міністерстві окремий департамент чи підрозділ з ESG, щоби тема не замикалася лише на Міндовкіллі. **“Не тільки Міндовкілля має займатися сталим розвитком. Це має бути напрям у Мінекономіки, Мінфіні, Міністерстві освіти тощо”**, – наголошує вона. Це дозволило б інтегрувати принципи сталого розвитку в економічну, фінансову, освітню політику держави, а не розглядати їх вузько як питання охорони довкілля.

Поки що державні інституції зробили лише перші кроки у нормативному полі. У жовтні 2024 року Кабмін ухвалив **Стратегію впровадження нефінансової (ESG) звітності** – один із перших системних кроків держави у цьому напрямку, за словами Андрія Кітури (DiXiGroup; Офіс зеленого переходу). Також окремі регулятори проявляють ініціативу: Національний банк України запровадив вимоги, щоб банки враховували ESG-фактори при кредитуванні (програма “5-7-9%” з пільговими кредитами включає екологічні критерії). У законодавстві вже з’являються поодинокі норми – наприклад, Закон про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення (імплементация директиви ЄС), який зобов’язує підприємства мати у штаті службу охорони довкілля. Однак ці нововведення швидко демонструють іншу проблему: **“де взяти цих спеціалістів?”**, питає Юрій Бутенко.

Закон вимагає екологів на кожному великому підприємстві, але фахівців немає – тут знову замикається коло освіти й державних вимог. Законодавство змушує бізнес змінюватися, але добровільно ESG інтегрують лише одиниці - як зазначають експерти. Тобто в короткостроковій перспективі регуляторні новації викликають у бізнесу шок і пошук способів виконати “мінімальну програму”. Це підкреслює необхідність супроводжувати жорсткі вимоги підтримкою та роз’ясненнями. Інакше компанії або ігноруватимуть норми, або формально робити деякі дії, подаючи звіти для галочки. **“Я думаю, що державі і провладним структурам варто не тільки приймати декларативні закони, а й роз’яснювати їх для населення. А якщо політики не доносять суть рішень до людей, то бізнес повинен брати на себе частину цієї відповідальності,”** - вважає Павло Мороз (МХП).

Ще одна ділянка, де потрібна державна присутність, – стимулювання і підтримка бізнесу у впровадженні сталого розвитку та ESG. Сьогодні українські компанії не мають матеріальних стимулів, таких як податкові пільги чи гранти, які є у країнах ЄС для “зелених” проєктів. HR-фахівці зазначали: **“Бізнес потребує державної підтримки у впровадженні ESG. Немає податкових пільг чи інших стимулів для ESG-інвестицій. Державне регулювання має стати більш чітким та передбачуваним”**. Тобто держава могла б мотивувати компанії діяти на випередження, запропонувавши певні бонуси тим, хто добровільно інвестує в екологічні і соціальні проєкти, а не чекати штрафів чи примусу. Марта Лях (Environmental Compliance Specialist) також підтверджує думку, що державне регулювання може стати або рушійною силою для сталого розвитку, або ж бар’єром, якщо норми будуть неефективними чи надмірно складними для впровадження: **“Держава повинна створити стимули для ESG. Наприклад, якщо компанія дотримується сталого розвитку, вона має отримувати податкові пільги, доступ до дешевшого фінансування”**.

Наразі ж складається враження, що бізнес буде більш активним тільки тоді, коли його почнуть штрафувати. Це, на жаль, схоже на правду: поки порушення природоохоронного законодавства сходять з рук через мораторій на перевірки, багато підприємств не переймаються сталим розвитком. В’ячеслав Іваненко (банк “Кредит Дніпро”) у свою чергу заявляє: **“Фінансовий сектор буде головним драйвером ESG в Україні. Якщо компанія хоче отримати кредит, вона повинна буде показати ESG-звітність”**. Таким чином, банківський сектор може стати на допомогу державі і ключовим інструментом стимулювання сталого розвитку.

Цю тезу підтверджує Андрій Демиденко (член ASDE): **“Уряд працює зовсім в іншій системі координат. Немає інтеграції між державним управлінням і реальними викликами сталого розвитку”**. Це вказує на розрив між політичними рішеннями та практичними викликами сталого розвитку. Державна політика часто не враховує реальні проблеми та не адаптована до потреб бізнесу й суспільства, проте позитивні зрушення вже є, як-от прийняття Розпорядження від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку.

Отже, державний контроль і нагляд теж мають значення. Безвідповідальні компанії повинні отримувати санкції за екопорушення – лише тоді ESG-напрямок та сталий розвиток стануть не опціональними, а обов’язковими для всіх. Тобто необхідно відновити ефективну систему державного екоконтролю (перевірки підприємств, моніторинг викидів тощо), яка зараз фактично паралізована війною і мораторіями. Це непопулярні кроки, але без них частина бізнесу продовжить займатись грінвошингом і перекладати відповідальність на інших. Позитивним сигналом є те, що в урядових колах уже розуміють: ESG – це не лише сфера екології, а комплексна річ, яка має стати частиною економічної політики держави. **“ESG має бути частиною економічної політики. Якщо це не стане національним пріоритетом, ми втратимо конкурентні позиції в ЄС”**, – йдеться у рекомендаціях Сергія Поровського (ASDE; Проєкт UNIDO/GEF UKR IEE) до уряду. Це дуже важливий момент: визнати сталий розвиток одним із національних пріоритетів. Фактично, йдеться про включення показників ESG-прогресу в оцінку ефективності роботи Кабміну.

Подібно до того, як оцінюють макроекономічні показники, слід відстежувати і параметри сталого розвитку: скорочення викидів, підвищення енергоефективності, соціальні стандарти на держпідприємствах тощо. Варто згадати, що в умовах післявоєнної відбудови роль держави стане визначальною у встановленні правил гри. Міжнародні донори і організації вже зараз допомагають закладати основу. Андрій Кітура (DiXiGroup; Офіс зеленого переходу) розповідає про Офіс Зеленого переходу – спільну ініціативу уряду та донорів: **“В уряду є масштабні завдання в рамках вступу до ЄС, але не вистачає експертів. Донори покривають цей дефіцит через різні програми”**. Такий Офіс фактично є “мозковим центром”, що допомагає уряду розробляти політики і рішення в сфері сталого розвитку і є прикладом вдалої координації ззовні. Сам Андрій наголошує, що Офіс не має бути тимчасовим проектом – він створений для дії на постійній основі. Це означає, що держава відкрита до партнерства і визнає брак власної експертизи.

Інший приклад – участь бізнес-асоціацій у нормотворчості: при ЕВА працює Комітет промислової екології та сталого розвитку, де великі компанії спільно формують пропозиції до законодавства і лобіюють їх. **“Це платформа для індустріального діалогу, яка дозволяє бізнесу впливати на політику”**, – пояснює Тетяна Карельська (Європейська Бізнес Асоціація). Такий діалог бізнесу і влади дуже важливий, щоб нормативні акти були реалістичними, а їх впровадження – спільним зусиллям.

Отже, державна політика у сфері сталого розвитку в Україні перебуває на етапі становлення. Поки що бракує цілісної стратегії та координації, але є усвідомлення, що без цього рухатися далі не можна. Експерти закликають уряд до більш рішучих дій: створення єдиного центру відповідальності за ESG, узгодження дій різних міністерств, запровадження стимулів для бізнесу і стандартів обов'язкової звітності. Держава повинна задати рамки – і регуляторні (закони, вимоги, контроль), і мотиваційні (пріоритетні програми, підтримка “зелених” проєктів, просвіта). Лише за такої умови ESG інтегрується у всі сфери – економіку, освіту, управління – і перестане бути розрізненими ініціативами окремих ентузіастів. Поступово це розуміння приходить: влада декларує зелену відбудову, бере на себе зобов'язання перед ЄС, отже має привести у відповідність і внутрішню політику. Наступні кілька років стануть вирішальними – чи буде створена інституційна основа для сталого розвитку (стратегії, відповідальні посадовці, ресурси), чи тема залишатиметься на рівні добровільних зусиль окремих компаній. Експерти впевнені, що без сильної державної руки ESG залишиться нішевою практикою, а з її появою – стане новим стандартом для всього ринку.

7. Виклики на шляху впровадження сталого розвитку:

війна, опір змінам і короткострокове мислення

Український бізнес стикається з численними перешкодами, що ускладнюють перехід до сталих практик. Найбільші з них – це об'єктивні кризи (війна, економічна нестабільність) та суб'єктивні чинники (культура управління, менталітет, внутрішній опір змінам). Лілія Луць (Школа нового мислення) звертає увагу на психологічний аспект. **“У кризові періоди компанії фокусуються тільки на виживанні, забуваючи про розвиток”**, – зазначає вона. Це природна реакція – захистити базовий бізнес зараз, навіть ціною поступок майбутньому. Проте сталий розвиток якраз і вимагає стратегічного, довгострокового мислення, здатності вкладатися сьогодні заради вигод завтра. Брак такого мислення – один із головних викликів. **“Українські компанії думають не стратегічно”**, – відзначає Сергій Поровський (ASDE; Проєкт UNIDO/GEF UKR IEE). Лілія Луць (Школа нового мислення) пояснює це тим, що **багато керівників “керуються страхом. Вони бояться невизначеності, тому починають максимально контролювати процеси, замість того щоб відкриватися до змін”**.

Страх нового – сильний бар’єр, через який навіть прогресивні ідеї (як-от ESG) можуть блокуватися на найвищому рівні компанії. Поки власник або CEO не “проникнеться” ідеєю сталості, зміни в компанії буксуватимуть. Ще один виклик – опір середньої ланки і працівників, що звикли діяти “як завжди”. Ксенія Багрій (AV Group) розповідає про випадки саботажу: коли консалтингові агенції розробляють ESG-стратегію, а компанія **“просто не впроваджує її на практиці. Отримали документ – і поклали в шухляду”**. Буває, що менеджмент середньої ланки ігнорує нові ініціативи, бо не бачить у цьому користі. Такий консерватизм і корпоративна інерція – серйозна перешкода. Команди не хочуть перелаштовувати відпрацьовані роками процеси, які здаються ефективними. **“Люди звикли працювати так, як працювали роками. Іноді доводиться буквально доводити їм, що нові вимоги – це не примха, а об’єктивна реальність, без якої бізнес не виживе”**, – ділиться досвідом Ксенія Багрій (AV Group).

“

“

Тобто внутрішня комунікація змін та робота з персоналом – ще один фронт роботи менеджера/ки зі сталого розвитку, і це непросто. Економічні складнощі й брак ресурсів також стримують багато компаній. У воєнний і пост-воєнний часи підприємства скорочують витрати і оптимізують бюджети. На жаль, як зазначає Аліна Соколенко (ASDE), у першу чергу прибирають витрати на сталість: **“Якщо бізнес скорочує витрати, то в першу чергу ріжуть бюджети на сталий розвиток та КСВ”**.

“

Керівники мислять короткотерміновою фінансовою вигодою: навіщо вкладати в екопроекти, якщо це одразу не приносить прибутку? Тетяна Карельська (Європейська Бізнес Асоціація) називає відсутність бюджетів головною проблемою: **“Компанії просто не виділяють достатньо коштів на ESG, бо не розуміють, як це впливає на фінансові показники”**.

“

Поки топ-менеджмент не побачить прямого зв’язку між сталим розвитком і прибутковістю, грошей на ці програми виділятимуть обмаль. Відповідно, ESG-відділи (якщо існують) недоукомплектовані і мають обмежені можливості. Юлія Чермазович (ГТС Україна) зауважує, що без підтримки з боку перших осіб компанії ESG-напрямок **“залишається лише красивою презентацією”**, бо реальні зміни вимагають лідерства згори. Отже, економічний тиск і пріоритети “на виживання” часто витісняють сталість на задній план. Війна створила ще один фактор – невизначеність і ризики, які роблять бізнес обережним. Інвестувати в довгострокові проекти під час бойових дій складно психологічно. Також багато компаній понесли прямі втрати: зруйновані виробництва, втрачені ринки, мобілізовані співробітники.

“

На ще один дисонанс дій і мислення говорить Андрій Демиденко (член ASDE): **“У нас досі екологічна шкода визначається виключно як шкода державі через порушення законодавства, а не як шкода довкіллю. Це просто юридична модель, яка не працює! Світ працює за іншим підходом: екологічна шкода – це шкода природним системам, а не державному бюджету. Ми не говоримо про відновлення екосистем – ми говоримо про штрафи, які йдуть у держскарбницю. Це ключова помилка”**.

“



“ Ще один виклик - це впровадження сталого розвитку у МСБ, про що заявляє Оксана Придибайло (PR-експертка у сфері сталого розвитку): **“Які компанії сьогодні реально займаються ESG? Це або міжнародні корпорації, яким це потрібно для звітності, або дуже свідомий український бізнес. Але для середнього бізнесу це поки що “розкіш”**”. Це означає, що необхідно створювати як умови, так і можливості для інтеграції ESG у малий та середній бізнес також - як завдяки державі, так і міжнародним організаціям, що часто підтримують МСБ

“ Клавдія Яцишина (Глобальний договір ООН в Україні) звертає увагу на специфічну проблему енергетичного сектору: **“Енергетика традиційно вважалась чоловічою професією, і зараз через мобілізацію багато працівників пішли на фронт”**. Це призвело до браку кадрів на підприємствах і, відповідно, зниження пріоритетності будь-яких нових ініціатив типу сталого розвитку та ESG. До того ж, війна унеможливила певні навчальні процеси – студенти не можуть потрапити на практику на виробництва, отже їхній рівень підготовки страждає. Багато компаній фізично не в змозі зараз реалізовувати дорогі екологічні проекти – **“зелений перехід – це дороге задоволення. Багато технологій мають довгий термін окупності, що стримує інвестиції”** у воєнний час, пояснює Клавдія.

Також війна впливає на фінансовий сектор: банки без гарантій не хочуть кредитувати високоризиковий бізнес, потрібні механізми страхування воєнних ризиків. Сергій Пороський відзначає, що міжнародні фінансові організації довго виробляли підходи до роботи з Україною під час війни, і тільки зараз моделюються інструменти типу фондів гарантування кредитів. Поки доступу до капіталу немає, компанії не можуть інвестувати в модернізацію та “зелені” технології, навіть якщо б і хотіли. Окремий виклик – ризик фрагментації зусиль і імітації ESG замість реальних дій. Якщо підходити до сталого розвитку несистемно, є спокуса обмежитися окремими показовими кроками. **“Через брак компетентних кадрів багато компаній можуть імітувати впровадження сталого розвитку та ESG”**, – застерігає Юрій Бутенко (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України). Цей “фіктивний ESG” може виражатися у створенні видимості активності (писанні політик, проведенні разових акцій) без глибоких перетворень бізнес-процесів.

Така практика, з одного боку, дозволяє поставити “галочку” для звітності, а з іншого – не дає суспільству і середовищу жодних реальних вигод. З часом, коли ринок і регулятори стануть вимогливішими, така поведінка може обернутися репутаційними втратами.

Отже, компанії, що стають на шлях удавання замість дії, фактично відкладають проблему, яка потім вдарить ще сильніше. Незважаючи на численні виклики, експерти вказують, що розуміння цих проблем – вже половина їх вирішення. Нині і бізнес, і держава більш відверто визнають слабкі місця. Наприклад, український уряд розуміє, що без швидких змін у законодавстві і координації міністерств Україна не виконає вимог ЄС за строками – **“головний виклик держави – дефіцит експертів та час. Нам потрібно швидко імплементувати європейські правила, а людей, які в цьому розбираються, критично мало”**, – відзначає Андрій Кітура (DiXiGroup; Офіс зеленого переходу).

Про важливість комплексного підходу до розвитку сталої економіки, коли бізнес, банки та освітні установи працюють разом, зазначає Володимир Ануфрієв (експерт з енергоефективності): **“Щоб зробити економічні зміни сталими, бізнесу потрібно створювати практичні проєкти: наприклад, підприємство на 900 м² у Вінниці змогло поєднати сонячні панелі, акумулятори та тепловий насос, споживши за зиму лише 840 кВт електроенергії. Це показує, що капітальні витрати можуть бути високими, але в довгостроковій перспективі собівартість продукції зменшується. Тут важливою стає роль банків, які можуть фінансувати такі модернізації, а також університетів, що готуватимуть інженерів під реальні запити бізнесу”**. На практичному рівні це означає, що бізнес має вкладати кошти в модернізацію своїх виробництв та впроваджувати інноваційні технології для підвищення енергоефективності. Фінансові установи можуть відігравати ключову роль, пропонуючи довгострокові кредити або гранти для таких змін. Водночас університети повинні оновлювати свої навчальні програми, щоб випускники були готові до роботи у високотехнологічних сферах. Коли всі ці елементи працюють узгоджено, створюється економічна синергія: підприємства стають енергоефективнішими, собівартість продукції знижується, інвестори отримують прогнозовані результати, а випускники мають чіткі кар'єрні перспективи. Це важливий крок для побудови стійкої економіки в Україні.

Отже, виклики на шляху сталого розвитку в Україні – численні і серйозні, від воєнних руйнувань до мисленнєвих бар'єрів. Однак ці проблеми не є унікальними чи непереборними. За словами експертів, ключ до їх подолання – у зміні мислення керівників (від реактивного до проактивного), у забезпеченні підтримки бізнесу навіть у кризові моменти (через гарантії, стимули), а також у постійному діалозі і навчанні. Розуміння того, що ESG – це не разова кампанія, а невідворотна реальність, поступово бере гору. І хоча війна уповільнила практичні дії, вона ж і загострила усвідомлення: щоб вижити завтра, треба інвестувати в сталість уже сьогодні.

8. Можливості та перспективи: зовнішні стимули і конкурентні переваги

Попри всі складнощі, експерти/ки наголошують, що сталий розвиток відкриває перед Україною і її бізнесом великі можливості, особливо у контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції. Головна перспектива полягає в тому, що прийняття ESG-принципів дозволить українським компаніям отримати доступ до значних фінансових ресурсів і ринків. **“Якщо пояснити компаніям, що ESG-менеджер – це людина, яка допоможе отримати фінансування або вийти на нові ринки, тоді попит на них зросте”**, – вважає Дмитро Чепур (Mind.ua). І справді, уже зараз міжнародні донори і інвестори заявляють про готовність вкладати у відбудову України, але з обов'язковим врахуванням критеріїв сталості.

Ксенія Багрій (AV Group) прогнозує: **“Після війни буде величезний потік інвестицій у відновлення країни, і ESG буде ключовою вимогою для всіх, хто хоче отримати міжнародне фінансування”**. Це означає, що компанії, які заздалегідь підготуються – навчатися робити нефінансові звіти, запровадять екостандарты, соціальні політики – матимуть конкурентну перевагу у боротьбі за ці кошти. Європейський Союз також у найближчі 2–3 роки введе нові вимоги до імпортерів на свій ринок. У 2025-2027 роках почнуть діяти суворі правила щодо наявності ESG-звітності в продукції, що імпортується до ЄС. Сергій Поровський (ASDE; Проєкт UNIDO/GEF UKR IEE) попереджає, що українські компанії будуть змушені адаптуватися, якщо захочуть продовжити експорт: **“коли в ЄС почнуть діяти жорсткі вимоги щодо імпорту продукції з ESG-звітністю, українські компанії змушені будуть адаптуватися”**.

Хто адаптується – збереже і розширить доступ до ринків, хто ні – ризикує **“просто втратити доступ до міжнародного фінансування і бути витісненим”**, як відзначав Сергій (ASDE; Проєкт UNIDO/GEF UKR IEE про декарбонізацію. Це своєрідний “батіг”, але є і “пряник”: європейські партнери готові допомагати тим, хто приймає нові правила. Головне, почати. Олеся Вершигора (тренерка зі сталого розвитку) зазначає: **“Бізнес починає розуміти, що сталий розвиток – це не просто тренд, а необхідність. Але проблема в тому, що більшість компаній не знає, з чого почати”**. Відповідно, потрібні розроблені поради та плани дій для початківців, які тільки починають впроваджувати це у свої компанії.

Клавдія Яцишина зазначала, що Глобальний договір ООН дає українським компаніям вихід на міжнародні майданчики – COP, конференції з відновлення, саміти від ООН – що підвищує їхню видимість та конкурентоспроможність. Тобто компанії, які демонструють відданість 17 Цілям сталого розвитку, отримують ширший нетворкінг, можливості для партнерств і грантів. Український бізнес поступово усвідомлює, що ESG – це не про задоволення вимог “для когось”, а про інтеграцію у світову економіку на рівних правах. **“Український бізнес починає сприймати ESG не як щось зовнішнє, а як частину своєї діяльності”**, – каже Клавдія (Глобальний договір ООН в Україні), додаючи, що для цього доводиться змінювати корпоративну культуру. Поступово кращі практики стають еталоном: вже зараз українські банки пишуться, що вони серед лідерів сталого розвитку (завдяки вимогам материнських структур), і це підвищує їхню репутацію.

Марта Лях (Environmental Compliance Specialist) знову наголошує на значній ролі держави у цьому процесі: **“Держава повинна створити стимули для ESG. Наприклад, якщо компанія дотримується сталого розвитку, вона має отримувати податкові пільги, доступ до дешевшого фінансування. Без державного регулювання ESG не стане масовим. Це залишиться тільки у великих компаніях, які працюють із міжнародними партнерами”**.

Сталий розвиток – це ще й можливість підвищити ефективність і стійкість бізнесу зсередини. Інвестуючи у ресурсощадні технології, підприємства економлять кошти на енергоресурсах; покращуючи умови праці – підвищують продуктивність персоналу; вибудовуючи антикорупційні практики – зменшують ризики. Олександр Сущенко (КНЕУ; Центр дослідження довкілля імені Гельмгольца) наголошує, що майбутні випускники програми “Управління фінансами сталого розвитку” мають допомагати бізнесу знаходити рішення, які **“дозволять не тільки уникати втрат, а й отримувати конкурентні переваги”** завдяки сталим підходам. Дмитро Чепур (Mind.ua) теж підкреслює, що потрібно показувати реальні кейси, **“як компанія за рахунок ESG-ініціатив та сталого розвитку знизил витрати, покращила імідж або залучила інвесторів”**, аби інші бачили практичну вигоду. Коли такі історії стають публічними, бізнесам легше прийняти рішення інвестувати у сталий розвиток. В українському медіапросторі вже з’являються приклади: **“Найкраще сприймаються кейси, які мають конкретний, вимірюваний результат. Щось абстрактне – не заходить”**, – зазначає Дмитро Чепур про досвід Mind.ua. Тому кожен успішний ESG-проєкт (наприклад, зменшення енергоспоживання заводу на 30% через модернізацію, чи соціальна програма, що знизил плинність кадрів) – це не лише користь конкретному бізнесу, а й мотивація для інших.

Україна також може скористатися “ефектом наздоганяючого розвитку” – перейняти найкращі міжнародні стандарти і рішення, не проходячи затяжного еволюційного шляху. Клавдія Яцишина (Глобальний договір ООН в Україні) радить: **“Не варто вигадувати щось нове. Потрібно краще пояснювати бізнесу, як сталий розвиток та ESG працює на їхню користь”**. Тобто, у світі вже багато всього напрацьовано – від стандартів звітності (GRI, SASB, ESRS) до технологій (відновлювана енергетика, кругова економіка). Українському бізнесу достатньо адаптувати ці рішення під свої реалії, не винаходячи велосипед, а держава має перекласти і донести зрозумілою мовою ці вимоги.

Наприклад, учасники Глобального договору ООН в Україні отримують доступ до кращих світових практик і платформ для обміну досвідом, що однозначно є можливістю навчитися у глобальних лідерів. Так само, співпраця з міжнародними організаціями, як-от UNIDO, приносить конкретні вигоди: Сергій Поровський (ASDE; Проєкт UNIDO/GEF UKR IEE) розповів, як за підтримки UNIDO вдалося запровадити механізм гарантій, завдяки якому українські підприємства отримували кредити під 4-5% у валюті (безпрецедентно низька ставка) на енергоефективні проєкти. Це демонструє, що міжнародна спільнота готова інвестувати в сталість української економіки на дуже вигідних умовах, якщо бачить віддачу.

Ще одна перспектива – формування позитивного іміджу України як відповідального члена світової спільноти. Після перемоги у війні країна потребуватиме не лише фінансових вливань, а й довіри та партнерств. Показуючи, що Україна впроваджує найкращі стандарти ESG, уряд і бізнес зможуть залучити більше союзників і довгострокових інвестицій. Яна Коньок (ASDE; International Sustainability Academy) відзначає, що молоде покоління українців дуже вмотивоване: **“Студенти зацікавлені у сталому розвитку. Сучасна молодь свідомо підходить до вибору роботодавця”**.

Це значить, що всередині країни є соціальний запит на зміни, який тільки посилюватиметься. Українське суспільство пережило колосальні потрясіння і шукає нові сенси – післявоєнна відбудова може базуватися на принципах стійкості та справедливості, що дозволить відновити країну за новими, кращими лекалами.

Якщо Україна зробить сталий розвиток частиною своєї національної ідеї відновлення, це може стати прикладом для інших країн і зміцнити позиції держави на міжнародній арені. Нарешті, впровадження сталого розвитку створює можливості для нових бізнесів і індустрій. Зокрема, з'являється попит на консалтингові, аудиторські, інженерні послуги в сфері сталого розвитку. **“Консалтинг у сфері ESG буде рости дуже швидко – компанії не встигатимуть розбиратися у нових вимогах самостійно”**, – прогнозує Ксенія Багрій (AV Group). Це шанс для українських експертів, стартапів і сервісних компаній зайняти нову нішу. Вже зараз існують ESG-хаб (як при EBA), ASDE для обміну досвідом, створюються освітні продукти, з'являються технологічні рішення (наприклад, IT-продукти для збору даних і моніторингу показників сталого розвитку). Усе це – зародки нової екосистеми бізнесів навколо сталого розвитку.

В міру того як більше українських підприємств братимуть на себе зобов'язання зі скорочення викидів чи впровадження соціальних стандартів, зростатиме запит на “зелені” технології, відновлювальну енергетику, системи управління відходами тощо. Це потенціал для внутрішнього ринку та інновацій. Світлана Страпчук (доцентка ХНУ ім. Каразіна) зауважує: **“Менеджмент зі сталого розвитку – це одна з найбільш затребуваних спеціальностей у світі. Україні потрібні фахівці, які розуміють і економіку, і екологію, і соціальні аспекти”**.

Підготувавши таких фахівців/чинь, Україна може не лише задовольнити внутрішній попит, а й експортувати експертизу, стати регіональним лідером у певних напрямках (скажімо, у відновлюваній енергетиці чи agro-ESG).

Отже, кризові обставини дали Україні унікальний шанс провести “ривок” у сталому розвитку, перескочивши кілька сходинок. Зовнішні стимули – фінансування від донорів, доступ до ринків, євроінтеграція – створюють потужний мотиваційний каркас для бізнесу і держави. Ті, хто раніше адаптуються до нових правил, отримають переваги: дешевші кредити, пріоритет у відбудові, лояльність західних партнерів. Сталий розвиток з проблеми перетворюється на рішення: він може стати фундаментом конкурентоспроможності української економіки, підвищити її технологічність і репутацію. Експерти/ки сходяться на думці, що Україні варто використати цю можливість – залучити найкращий міжнародний досвід, інвестувати у “зелені” проєкти під час відбудови, виховати нове покоління керівників/ць із довгостроковим баченням. За правильного підходу ESG-порядок денний перестане бути чужорідним “нав'язаним” явищем, а стане природною частиною стратегії розвитку України – і економічної, і соціальної.

9. Необхідність зміни ментальності та культури: як прискорити трансформацію

Успішна реалізація сталого розвитку неможлива без глибоких культурних змін – як в суспільстві, так і в бізнес-середовищі. Експерти відзначають, що в основі всіх викликів лежить **“як ми мислимо, які рішення ухвалюємо і наскільки далекоглядно бачимо майбутнє”**, за словами Лілії Луць (Школа нового мислення). Тому одне з ключових завдань – виробити новий спосіб мислення, зорієнтований на довгострокову стійкість, а не на короткострокову вигоду. Потрібен поступовий розвиток свідомості – від базового рівня (виживання) до вищих, стратегічних рівнів мислення. Це завдання не лише для освітян, а й для самих лідерів бізнесу та думки.

Одним з ефективних методів змінити культуру є об'єднання однодумців і обмін досвідом. Тому важливо створювати професійні спільноти сталого розвитку, платформи, де бізнес, експерти і влада спілкуються на рівних. Аліна Соколенко згадує, що в 2020 році саме так і з'явилась ідея Асоціації експертів зі сталого розвитку (ASDE): **“Асоціація просто створилася дуже природньо. Це було поєднання місця, часу, цінностей правильних людей. І ринок того потребував”**. До її складу увійшли активісти та професіонали, які раніше діяли розрізнено, і спільноті вдалося привернути увагу бізнесу. **“У 2020 році в Україні не було централізованої спільноти експертів зі сталого розвитку. Першими учасниками Асоціації стали міжнародні консалтингові агентства – вони розуміли важливість розвитку експертизи в Україні”**.

Цей приклад показує, як інституціалізація зусиль допомагає просуванню теми. Зараз ASDE та інші організації (ESG-комітети, хаби тощо) виконують роль центрів знань і комунікації. Дмитро Чепур (Mind.ua) наголошує на потребі появи публічних лідерів/ок думок у сфері сталого розвитку, які були б “обличчям” руху: **“Недостатньо публічних, харизматичних експертів зі сталого розвитку, які могли б бути обличчям цього руху в Україні”**.

Дмитро вважає, що формування впізнаваних персоналій із сильною експертизою підвищить довіру суспільства: **“Якщо ESG-фахівці стають впізнаваними, вони отримують більше можливостей просувати реальні зміни. Медіа шукають лідерів думок”**.

Тож стимулювання таких лідерів/ок – завдання і професійних спільнот, і медіа. Роль медіа та освіти у зміні свідомості. Правильна комунікація може зламати упередження і пояснити складні концепції простою мовою. **“Потрібно більше якісного контенту, який пояснює глобальні тренди простими словами”**, – вважає Лілія Луць (Школа нового мислення). Українське суспільство переживає зараз інформаційне перевантаження, тож важливо подати тему сталого розвитку доступно і цікаво. Дмитро Чепур (Mind.ua) говорить, що українці часто готові сприймати нове за принципом “Look-alike” – тобто, якщо бачать успішний приклад, то починають його наслідувати. Отже, медіа повинні більше розповідати про історії успіху в ESG: показувати українські компанії, які завдяки сталим практикам досягли успіхів, або героїв/нь, які змінюють систему зсередини. Інтерв'ю, документальні сюжети, подкасти з такими людьми зроблять професію зрозумілішою і привабливішою. Також потрібна мультимедійність у подачі: **“Це має бути не тільки текстові інтерв'ю. Потрібні відео, подкасти, живі виступи, щоб створити впізнаваність”**, – закликає Дмитро

У відповідь на це деякі медіа вже запускають спецпроекти (як Mind “Сталий розвиток: Дорожня карта українського бізнесу”), але цього поки мало. Необхідна також зміна культури всередині компаній. Це оптимістичний меседж для тих, хто працює у компаніях: навіть меншістю можна поступово переконати більшість. Головне – почати діалог. На практиці це може бути створення внутрішньої ініціативної групи з сталого розвитку, пропозиції керівництву провести навчання або запровадити “зелені” проекти всередині бізнесу. Якщо менеджмент побачить, що працівники/ці підтримують ідею, він більш схильний виділити ресурси.

“

“

“

“

“

“

“

Щоб нова культура вкоренилася, важливо навчати системному, стратегічному мисленню на всіх рівнях освіти і підготовки керівників/ць. Тому у школах і університетах слід впроваджувати курси з критичного мислення, системного аналізу, футурології – щоб молоді люди виходили здатними думати на декілька кроків вперед. Ганна Мелеганич (доцентка Ужгородського національного університету) слушно зауважує, що ще десять років тому багато хто думав, ніби сталий розвиток – це тільки про екологію, але тепер зрозуміло, що це ширша тема, яка має бути інтегрована в усі напрямки освіти. Тобто потрібно виховувати новий світогляд – від шкільної парти до MBA для директорів/ок. Звичайно, це тривалий процес, але його треба починати вже зараз, щоб через 5-10 років отримати результат. Світлана Страпчук (доцентка ХНУ ім. Каразіна) говорить про ідею мікрокваліфікацій – коротких спеціалізованих курсів, – але додає: **“без академічної підготовки неможливо створити комплексне розуміння сталого розвитку”**. Отже, мають бути як ґрунтовні програми (для формування світогляду), так і короткі (для швидкого набуття практичних навичок).

Держава і великі компанії повинні демонструвати лідерство, показуючи приклад іншим. **“Держава має показувати приклад. Якщо вона не буде першою впроваджувати сталі практики, то бізнес теж не буде рухатися у цьому напрямку”**, – вважає Тетяна Карельська.

Це стосується як політики (уряду, міністерств), так і топ-менеджерів/ок. Коли CEO особисто ініціює “зелені” проєкти, або міністр вимагає інтегрувати сталі принципи в усі програми, це потужний сигнал усім підлеглим.

Зміна культури – найскладніший, але і найважливіший аспект переходу до сталого розвитку. Експерти сходяться на думці, що без еволюції мислення – від реактивного до проактивного, від короткозорого до далекоглядного – всі інші зусилля будуть фрагментарними. Саме тому потрібно працювати з людьми: об’єднувати їх у спільноти, навчати, комунікувати успішні історії.

Таку позицію також підтверджують і міжнародні експерти-члени Асоціації експертів зі сталого розвитку. Стів Роуен (CEO, Earth and Marine Environmental Consultants Ltd, UK) заявляє:

“Найважливіше – почати зі шкільного віку. Освіта у сфері сталого розвитку повинна починатися ще в початковій школі, адже діти сьогодення стануть політиками, фінансистами, директорами, підприємцями та працівниками завтрашнього дня. Для молодих фахівців, які вже працюють, ключовими є здобуття досвіду, навички управління проєктами та написання звітів. Хороший ESG-фахівець – це той, хто вміє читати та розуміти регуляторні документи, аналізувати проєкти та їх вплив, а також швидко адаптуватися до змінних умов. Технічне виконання, наприклад, вимірювання рівня шуму чи взяття проб ґрунту, досить просте. Але найважче – це організація всього цього процесу, управління невизначеністю та ухвалення рішень у ситуаціях, коли заплановане не спрацьовує або з’являються нові фактори. Хороші ESG-фахівці – це мислителі, а не просто виконавці завдань”.

Важливий меседж у цій цитаті – почати популяризацію сталого розвитку серед молоді ще зі шкільного віку. Ще одна важлива річ – розуміння ESG не лише з точки зору екології, а й як комплексної системи, що включає соціальні аспекти та управління. ESG-фахівець/чиня повинен уміти мислити, працювати з нормативними документами, аналізувати їхній вплив та адаптувати стратегію компанії під ці вимоги.

Флоріан Ендрюс (Founder of SCI – Sustainable & Circular Initiatives GmbH, Germany) у свою чергу зазначає:

“Україна має шанс стати лідером ЄС у сфері сталого розвитку з кількох причин. Тому я б рекомендував розробити програму, яка складалася б із двох ключових напрямів: А. Вимоги ЄС: Які ключові аспекти регулювання ЄС (наприклад, CSRD) і як вони сформульовані? Цей напрямок допоможе компаніям перейти від традиційного виробництва до сталого. В. Трансформація та інновації: Як можна створити бізнес-модель сталого розвитку? І як успішно реалізувати її на ринку? Цей напрямок стосується підприємництва та досліджень і розробок”.

Експерт пропонує два важливі вектори розвитку сталого бізнесу в Україні: відповідність європейським вимогам та інноваційний підхід до створення нових моделей. **Перший напрямок** – критичний для євроінтеграції. Українські компанії повинні не лише декларувати сталий розвиток, а й відповідати конкретним стандартам. Це вимагає навчання фахівців та адаптації процесів на рівні підприємств. **Другий напрямок** – інновації та підприємництво. В Україні вже є стартапи, що працюють у сфері екотехнологій, зеленої енергетики, циркулярної економіки. Але для їхнього розвитку потрібна фінансова підтримка, акселераційні програми, державні ініціативи. Якщо ці два напрямки будуть розвиватися паралельно, Україна зможе не лише відповідати вимогам ЄС, а й задавати тренди у сфері сталого розвитку.

Формування спільного розуміння цінності сталого розвитку і довіри до цієї ідеї – фундамент, на якому будуються політики, стратегії і проекти. Україна вже має приклади, коли згуртованість експертів/ок або натхнення команда всередині компанії рушила з місця великі зміни. Якщо ці осередки розростатимуться, а їхні ідеї підхоплюватимуться все ширше, настане момент, коли сталий розвиток стане частиною нової української бізнес-культури. Як зауважив Дмитро Чепур (Mind.ua), **“ESG – це складна тема, і без довіри вона не працює. Бізнес і суспільство готові сприймати сталий розвиток тільки тоді, коли про нього говорять конкретні люди, яким довіряють”**. Завдання сьогодення – виховати таких людей, створити цю довіру і зруйнувати бар'єри нерозуміння.

ВИСНОВКИ

Висновки

Аналіз експертних інтерв'ю та фокус-груп показує цілісну картину становлення сталого розвитку (ESG) в Україні: від сьогоднішніх проблем до перспектив завтрашнього дня. Нині ESG-порядок денний просувається головним чином під тиском зовнішніх факторів – вимог інвесторів, європейської інтеграції та необхідності відновлення країни після війни. Український бізнес, особливо великий, поступово усвідомлює, що відповідність міжнародним стандартам сталості перестав бути питанням вибору і стає умовою доступу до ринків і капіталу. Проте на цьому шляху існує багато перешкод: кадровий голод, відсутність усталених освітніх програм, слабка державна координація, опір змінам всередині компаній і короткострокове мислення.

Експерти/ки наголошують, що ці проблеми слід вирішувати комплексно і негайно, адже час – критичний фактор: протягом найближчих 2-5 років Україні потрібно здійснити стрибок, щоб не відстати від європейських партнерів.

Разом з тим, у цієї трансформації є й сильні сторони та можливості. Україна може скористатися післявоєнним “вікном можливостей”, щоб інтегрувати принципи ESG у відбудову економіки, отримавши при цьому доступ до значних міжнародних ресурсів. Вже зараз є успішні кейси компаній, які сприйняли сталий розвиток як частину своєї ДНК і отримали конкурентні переваги, – їхній досвід стане дороговказом для інших.

Бізнес-асоціації та професійні об'єднання активізувалися, щоб заповнити прогалини знань і об'єднати прогресивних лідерів/ок. Держава зробила перші кроки у нормативному полі і все більше усвідомлює необхідність стратегічних змін. Молоде покоління українців демонструє великий інтерес до тем сталості і готовність впроваджувати нові підходи. Узагальнюючи думки всіх експертів/ок, можна визначити декілька ключових умов успішного просування сталого розвитку в Україні:



Системна освітня підтримка і підготовка кадрів. Необхідно створити цілісний ланцюжок освіти: від шкільних основ екологічної свідомості до університетських програм з ESG-менеджменту і програм перепідготовки для чинних фахівців/чинь. Без людей, що володіють потрібними знаннями і навичками, всі стратегії залишаться на папері.



Єдина державна стратегія та координація зусиль. Потрібен чіткий сигнал “згори” про пріоритетність сталого розвитку: призначення відповідальних осіб, інтеграція цілей сталого розвитку у державні програми, заохочення бізнесу до сталих інвестицій (як стимулюючими методами, так і через встановлення “правил гри” – стандартів і обов'язкової звітності). Державі слід бути і модератором міжвідомчого діалогу, і прикладом для решти (через власні ініціативи з енергоефективності, соціальної відповідальності тощо).



Підтримка бізнесу на шляху змін. Йдеться про створення умов, за яких компаніям буде вигідно і зручно впроваджувати сталий розвиток та ESG. Це і фінансові стимули (кредити, гранти, податкові пільги на “зелені” проекти), і методологічна допомога (гайди, тренінги, консультації), і партнерство (наприклад, об'єднання великих і малих компаній в пілотних проектах). Бізнес має відчувати, що держава – союзник у цій трансформації.



Комунікація успіхів і формування культури довіри. Потрібно показувати результати сталого розвитку у дії: як це рятує довкілля, покращує життя людей і зміцнює компанії. Публічні історії успіху, відзначення лідерів (наприклад, рейтинги найбільш сталих компаній), просвітницькі кампанії – все це сприяє тому, що ідея ESG перестає бути абстрактною і починає асоціюватися з конкретними позитивними змінами. Наратив має змінитися: не “ESG – це тягар і вимоги”, а “ESG – це можливості і переваги”.



Згуртованість експертного середовища і мережування. Всі фахівці/чині, які займаються сталим розвитком, повинні працювати спільно: обмінюватися досвідом, разом впливати на політики, навчати одне одного і бізнес. Тільки колективними зусиллями можна витягнути таку масштабну реформу. На щастя, уже створені і працюють асоціації та хаби – їхній вплив треба посилювати, залучати ширше коло учасників/ць (зокрема з регіонів, з малого бізнесу, науковців).

Україна стоїть перед серйозним викликом – інтегрувати принципи сталого розвитку у всі сфери життя. Цей процес складний, але неминучий, і він вже почався. **“ESG – це вже не тренд, а реальність”**, як сказала Тетяна Карельська (Європейська Бізнес Асоціація), а ті, хто цього не розуміють зараз, дуже швидко відчують на собі необхідність змін.

Експерти/ки висловили різні думки, але всі вони вказують у одному напрямку: необхідно діяти комплексно і згуртовано. Якщо Україні вдасться поєднати зусилля влади, бізнесу, освіти і громадянського суспільства, то через кілька років можна очікувати кардинальних позитивних зрушень. Сталий розвиток перестане бути далеким і незрозумілим концептом – він стане невід'ємною частиною української економічної моделі і суспільних цінностей, закладаючи фундамент для процвітання на десятиліття вперед.

ПОГЛЯД МОЛОДІ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Молоде покоління відіграє ключову роль у формуванні майбутнього сталого розвитку, і їхній погляд на цю сферу визначатиме подальші трансформації в суспільстві, бізнесі та державному управлінні. Для того щоб зрозуміти, як сучасна молодь сприймає концепцію сталого розвитку, які виклики вона бачить та які можливості вбачає для своєї кар'єри в цій сфері, було **проведено два фокус-групових дослідження, у якому взяли участь сумарно 13 молодих людей віком від 19 до 24 років.**

Учасники/ці представляли різні регіони України та навчальні заклади, зокрема Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний університет біоресурсів та природокористування України, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Ужгородський національний університет, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Луганський державний медичний університет, Київський національний лінгвістичний університет, а також Лондонська школа економіки і політичних наук. Така географічна та освітня різноманітність дозволила отримати комплексний погляд на питання сталого розвитку серед молоді та зрозуміти, як ця тема інтегрується в різні навчальні програми та суспільний дискурс у різних частинах України.

Фокус-група була спрямована на глибоке дослідження мотивації молодих людей, їхнього розуміння сталого розвитку, освітніх викликів, кар'єрних перспектив у цій сфері, а також очікувань від держави та бізнесу. Важливим аспектом було те, що учасники не просто висловлювали загальні ідеї, а й ділилися конкретними особистими історіями, досвідом навчання, участю у міжнародних програмах, взаємодією з бізнесом та державними ініціативами. Важливу роль відіграли цитати молодих фахівців, які дозволяють передати їхнє бачення безпосередньо та автентично.

Також в межах дослідження було проведене **анонімне опитування молоді щодо їх бачення сталого розвитку, яке пройшли 83 особи (учасники/ці Всеукраїнського молодіжного форуму зі сталого розвитку від ASDE).**

МОТИВАЦІЯ

Мотивація молоді та важливість сталого розвитку

Молоді люди демонструють ширший інтерес до сталого розвитку, розуміючи його як невід'ємну частину свого майбутнього. Багато хто зізнається, що спочатку їхнє знайомство з цією темою було випадковим або поверхневим, але з часом прийшло усвідомлення її масштабності та значення. Вікторія (19 років) розповіла, що долучилася до ініціативи SDG-амбасадорів майже випадково і спершу не мала глибокого розуміння теми, але коли почала читати, зрозуміла, що вона стосується не тільки екології, але й рівноправ'я, інклюзії, партнерства.

Результати анонімного опитування молоді чітко демонструють **високий рівень усвідомлення важливості сталого розвитку в Україні**: 86% респондентів/ок вважають, що ця тема актуальна, адже країна має відповідати міжнародним вимогам, що вказує на готовність суспільства до інтеграції екологічних, соціальних та управлінських стандартів (ESG) у всі сфери діяльності. Жоден учасник не обрав варіант «На часі інші питання», що свідчить про зміну парадигми мислення, коли сталий розвиток сприймається не як розкіш, а як необхідність навіть у кризовий період. Водночас 14% респондентів/ок зазначили, що говорити про сталий розвиток варто лише за наявності експертного середовища, що може вказувати на певний скептицизм або відсутність достатніх знань щодо реальних механізмів впровадження цих принципів. Це підкреслює потребу в освітніх ініціативах, залученні фахівців/чинь та формуванні зрозумілих інструментів для реалізації політик сталого розвитку, що є важливим сигналом для держави, бізнесу та громадського сектору.

Молодь підкреслює:

сталий розвиток – це не вузька екологічна проблема, а широка концепція, що визначає якість життя і майбутнє суспільства.

Як зазначив Орест (20 років), багато людей помилково думають, що сталий розвиток стосується лише екології, **“але це про систему прийняття рішень, про відповідальність перед суспільством і майбутніми поколіннями”**. Особистий досвід та міжнародні приклади часто слугують поштовхом до зацікавлення сталим розвитком. Марина (21 рік) зізнається, що її мотивація формувалася поступово: у 2022 році вона поїхала на молодіжний обмін до Німеччини на тему кліматичних змін і, побачивши, як там реалізуються екологічні ініціативи, **“я почала питати себе: чому у нас не так?”**. Повернувшись, вона занурилася в тему глибше – від переробки сміття до відновлюваної енергетики.

Інша учасниця, Аня (20 років), ще в дитинстві пережила розчарування, побачивши, як в Україні розсортоване сміття зрештою вивантажують в одну машину, – **“це перше розчарування, яке підштовхнуло мене розбиратися більше”**. Поїхавши до Португалії, вона побачила іншу систему з чіткими правилами та відповідальністю людей, що **“змусило мене ще більше аналізувати ситуацію в Україні і шукати шляхи для змін”**.

Такі історії показують, як реальні приклади – як негативні, так і позитивні – мотивують молодь глибше зануритися в тему сталого розвитку. Практично всі учасники/ці фокус-групи сходяться на думці, що сталий розвиток – це “не щось окреме”, а те, що має бути вбудоване в будь-яку професію.

Вони відчують особисту відповідальність за просування цих ідей. Валерія (19 років), пройшовши навчальну програму зі сталого розвитку, усвідомила, **“що ця тема буде тільки набирати обертів. А ми, молодь, відповідаємо за її впровадження”**. Таким чином, для нинішнього молодого покоління сталий розвиток – це не просто модний тренд, а цінність, з якою вони пов'язують своє життя та бачать можливості зробити внесок у краще майбутнє.

Виклики та перешкоди на шляху сталого розвитку

ВИКЛИКИ

Попри високий інтерес, молоді люди стикаються з низкою суттєвих перешкод у реалізації своїх прагнень у сфері сталого розвитку. Одна з головних проблем – це недостатня серйозність ставлення до сталого розвитку в українському суспільстві та бізнес-середовищі. На думку учасників, багато людей і компаній досі не розуміють суті та важливості ESG-принципів. Вероніка (21 рік) відзначила, що навіть серед молоді не всі до кінця розуміють, чому сталий розвиток важливий: для багатьох він зводиться до дрібних екологічних дій, **“це не тільки про сортування сміття або економію води – це про глобальні процеси, які визначають, яким буде наш світ через 10-20 років”**.

Відсутність чіткого розуміння ускладнює просування ідей сталості, породжує явища на кшталт “грінвошингу” та формальне виконання вимог без глибокого переконання. Іншою великою перешкодою є брак можливостей для реалізації знань про сталий розвиток на практиці, особливо в Україні. Учасники відверто говорять про труднощі з пошуком роботи в цій сфері. **“В Україні поки що мало вакансій у сфері сталого розвитку”**, – зазначають вони, підкреслюючи, що більшість можливостей знаходяться за кордоном або в міжнародних структурах. Марина, яка прагне розвивати зелені фінанси та екополітику, прямо вказує: **“Проблема в тому, що більшість можливостей знаходиться за кордоном, і для багатьох молодих людей простіше виїхати, ніж шукати тут можливості”**. Цю думку підтримує і Анастасія (21 рік), яка активно шукає варіанти кар’єри в сталому розвитку: **“поки що бачу більше варіантів за кордоном, ніж в Україні”**, а ті вакансії, що є – **мають надто високі вимоги**.

Тобто, навіть маючи бажання працювати на батьківщині, молоді фахівці/чині наштовхуються на вузький ринок праці та невизначені перспективи. Молодь також помічає, що український бізнес поки що не створює достатнього запиту на фахівців/чинь зі сталого розвитку. Компанії нерідко сприймають впровадження сталого розвитку та ESG як формальність або вимушений крок під тиском партнерів, а не як власну стратегічну потребу. **“Я бачу, що в Україні ще не всі компанії серйозно ставляться до сталого розвитку. Але це зміниться дуже швидко, коли почнуть діяти європейські регуляції. І тоді компаніям доведеться шукати спеціалістів, а їх просто не буде”**, – застерігає одна з учасниць дискусії. Ця фраза відображає одразу дві проблеми: нинішню пасивність бізнесу і брак підготовлених кадрів, який відчуватиметься особливо гостро, коли запрацюють жорсткіші вимоги.

До викликів молодь зараховує і недостатню підтримку з боку держави та загальну культуру, в якій тема сталого розвитку ще не стала мейнстрімом. В Україні поки мало говорять про ESG на побутовому рівні: **“мало брендів відкрито говорять про свою сталість. У Європі це вже частина маркетингу, а у нас – ні”**, підмітила Анастасія (19 років).

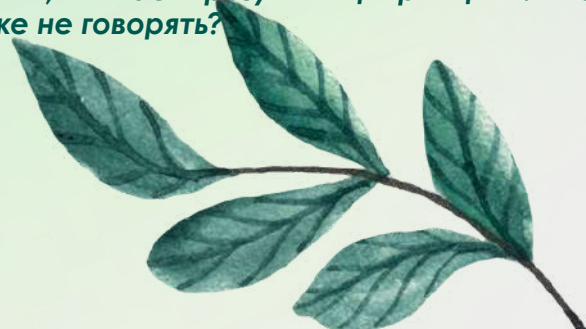
Отже, молодим ентузіастам/кам часто доводиться ламати стереотипи і пояснювати оточуючим базові речі про сталий розвиток, що само по собі є викликом. Незважаючи на ці перешкоди, учасники налаштовані оптимістично і вірять, що ситуація може змінитися. Вони зазначають, що повномасштабні виклики, з якими зіткнулася Україна останнім часом, парадоксально підсвітили значення цілей сталого розвитку. Проте для того, щоб цей інтерес не згас, потрібні системні зміни в освіті, ринку праці та політиці держави.

Освіта і обізнаність у сфері сталого розвитку

ОСВІТА

Одностайною була думка молоді про те, що в українській освітній системі бракує уваги до сталого розвитку. Багато хто дізнався про концепцію сталості лише завдяки додатковим програмам або власній ініціативі. Анна (19 років) згадує, що ще у шкільні роки нічого не чула про Цілі сталого розвитку: **“в 2020 році брала участь у програмі про Цілі сталого розвитку. Мене здивувало, чому це так важливо, але не викладається в школах – я про це нічого не знала”**.

Подібний подив висловлюють і інші студенти/ки, які вважають, що базові знання про сталий розвиток мають даватися ще зі школи і продовжуватися в університетах, незалежно від спеціальності. На рівні вищої освіти ситуація теж залишає бажати кращого – наразі сталий розвиток якщо і присутній, то радше фрагментарно. Олег (24 роки), який вже працює в бізнес-середовищі, відзначає: **“Я не навчався спеціально сталому розвитку, але бачу, що це важлива частина бізнесу. Якщо ти хочеш бути конкурентним, ти маєш розуміти ці принципи. Але як їх вивчити в Україні, якщо університети про це майже не говорять?”**



Молоді фахівці/чині вказують на розрив між попитом на знання зі сталого розвитку та пропозицією з боку освітніх програм: університети не встигають за новими тенденціями, і студентам/кам доводиться шукати інформацію самотужки або вчитися за кордоном. У фокус-групі неодноразово лунала пропозиція інтегрувати принципи сталого розвитку в усі освітні програми. На думку учасників/ць, кожен/на фахівець/чиня – чи то економіст/ка, чи інженер/ка, чи юрист/ка – має розуміти основи сталого розвитку та ESG. **“Сталий розвиток не може бути однією професією, але він має бути частиною всіх професій”**, – переконана Вероніка (21 рік). Це означає, що замість того, аби залишати ESG нішевою темою для ентузіастів, її слід зробити наскрізною складовою освіти. Багато хто пропонує почати з обов’язкових дисциплін: **“Я би зробила сталий розвиток обов’язковою дисципліною, але не окремою спеціальністю”**, зазначає студентка Анастасія (19 років) про досвід свого університету (НаУКМА). Вікторія погоджується і додає, що варто запровадити такі курси повсюдно, **“щоб студенти мали базові знання. А далі – створювати спеціальні магістерські програми”**.

Анонімне опитування щодо оцінки стану освіти в Україні підтверджує цитати учасників фокус-груп, і продемонструвало, що більшість респондентів вважають стан освіти в Україні недостатньо адаптованим до потреб ринку. **52% опитаних заявили, що освіта потребує значних змін та адаптації**, що вказує на критичний розрив між теоретичною підготовкою та реальними запитами професійного середовища. Ще **18% респондентів/ок наголошують на необхідності створення додаткових можливостей для навчання, а стільки ж (18%) вважають, що освіта розвинена погано і потребує залучення експертів/ок**. Лише **12% опитаних зазначили, що рівень підготовки є достатнім, хоча програми потребують оновлення**. Це підкреслює гостру потребу реформування освітніх підходів, включення нових навчальних методик і посилення практичної складової підготовки фахівців зі сталого розвитку.

Щодо способів підвищення обізнаності щодо сталого розвитку серед молоді, опитування виявило, що найефективнішим методом є **інтеграція сталого розвитку у навчальні програми та курси – цю опцію підтримали 45% респондентів/ок**. Це свідчить про те, що молодь бачить сталість не як окрему ініціативу, а як комплексну навичку, яку потрібно здобувати в межах формальної освіти. **Освітні кампанії та тренінги обрали 20% респондентів/ок**, що підтверджує їхню корисність, але недостатню ефективність у довгостроковій перспективі без комплексного підходу. **Проведення екологічних заходів і волонтерських ініціатив підтримали 19% опитаних**, що свідчить про їхню важливу, але допоміжну роль. Лише **16% респондентів/ок вважають, що створення молодіжних ініціатив є ключовим способом підвищення свідомості**. Це свідчить про те, що молодь більше орієнтована на системні рішення, ніж на точкові ініціативи, а значить, зміни мають починатися саме з освітнього рівня. дати діаграмою

52% респондентів/ок вважають,
що освіта потребує
**значних змін та
адаптації**

Дискусія щодо того, чи потрібна в Україні окрема спеціальність зі сталого розвитку, виявила різні погляди. Деякі учасники/ці вважають, що для бакалаврату це наразі недоцільно: **“окрема спеціальність... поки що не на часі для України. Але окремі дисципліни в кожній спеціальності – це має бути обов’язково”**, стверджує Анастасія (21 рік). Натомість Софія (20 років) бачить потребу і в профільних програмах, і у вбудованих курсах одночасно: **“це має бути і спеціальність, і дисципліна. Ми не можемо дозволити собі чекати ще 10 років, поки це стане нормою. Треба діяти вже”**. Обидва підходи фактично зводяться до одного: **навчальна система повинна терміново реагувати на виклики часу**. В іншому разі утворюється вакуум кадрів. **“Якщо університети не почнуть випускати фахівців зі сталого розвитку, то через кілька років український бізнес буде змушений імпортувати таких експертів з Європи”**, – застерегла та ж Анна на основі свого аналізу ринку. Ця думка підкріплена реаліями: вже зараз підприємства відчують нестачу фахівців/чинь.

Окремо молодь наголошує на якості освіти: мало просто додати курс – важливо, хто і як його викладатиме. Орест (20 років) зауважив, що нині **“не бачить великої зацікавленості викладачів у сталому розвитку”**, тож, можливо, потрібно впроваджувати програми підготовки самих викладачів, щоби вони могли якісно навчати ESG. Дехто з учасників/ць вже отримав досвід навчання за кордоном і відзначає різкий контраст. Анастасія (21 рік), яка навчалася в Австрії, розповідає, що там курс із сталого розвитку відкрив їй очі:

“я зрозуміла, що це має бути частиною культури, а не лише освіти”.

Тобто, за кордоном принципи сталості пронизують і освітнє середовище, і щоденну корпоративну культуру, і побут. Українські ж студенти/ки тільки починають цього вимагати від своїх навчальних закладів.

Також молодь говорить про необхідність практичного навчання та міжнародного досвіду у сфері сталого розвитку:

“Ми втратили цю можливість працювати в лабораторіях, виходити десь на полігони у ліси. Тобто ми цього не бачимо, і через це мотивація, звісно, падає. Також не вистачає якихось міжнародних проєктів, присвячених мобільності студентів, щоб це було не просто за бажанням, а обов’язково – хоча б раз на рік їздити на міжнародний обмін, працювати над дослідженням якоїсь конкретної теми. Це важливо, адже навіть до онлайн-навчання лабораторні умови в університетах були мізерними – багато чого просто не вистачало, і ми вивчали деякі теми суто теоретично. Я сподіваюся, що згодом це зміниться, і студенти отримають не лише теоретичні знання, а й постійно практикуватимуть їх, впливаючи на реальні зміни”,

- зазначає Софія (20 років).



Підсумовуючи, молодь вбачає вирішення освітніх проблем у двох паралельних шляхах: інтегрувати сталі практики у всі існуючі спеціальності (через обов’язкові курси, проєкти, кейси) та готувати нових спеціалістів через магістерські програми чи спеціалізації. Без системної освіти ентузіазм окремих молодих людей може згаснути, адже їм бракує знань і навичок для втілення своїх ідей. Учасники/ці фокус-групи чітко дають зрозуміти: вони готові навчатися сталому розвитку і хочуть, щоб українська освіта надала їм таку можливість.

Перспективи кар'єри в сфері сталого розвитку

ПЕРСПЕКТИВИ

Кар'єрне питання виявилось болючим для більшості опитаних: вони хочуть працювати у сфері сталого розвитку або інтегрувати її принципи у свою діяльність, але не впевнені, чи зможуть реалізувати себе в Україні. Попри це, кожен/на з учасників/ць уже має певне уявлення про можливий професійний шлях і роль, яку він чи вона могла б виконувати у просуванні сталості. Молоді люди окреслили доволі різноманітні кар'єрні амбіції, пов'язані зі сталим розвитком. Марина (21 рік), наприклад, бачить себе у сфері розробки “зелених” фінансових стратегій, екополітик та законодавчих ініціатив: **“я бачу себе в сфері сталого розвитку, зокрема у формуванні зелених фінансових стратегій, політик та законодавчих ініціатив”**. Аня (20 років) планує зосередитися на екологічній безпеці та реагуванні на кліматичні виклики: **“я хочу працювати в сфері екологічних катастроф – розробляти стратегії адаптації, попередження, допомагати постраждалим регіонам. Це те, що я бачу для себе”**. Є й ті, хто хоче поєднувати сталі практики з іншими сферами: Вікторія (19 років) відверто сказала, що **“не бачить себе суто в сталому розвитку, але хоче, щоб сталий розвиток став частиною її діяльності, навіть якщо вона працюватиме в іншій сфері”**.

Деякі учасники/ці вже зробили перші кроки на професійному шляху. Владислав (22 роки) повідомив, що **нині працює координатором систем сертифікації сталого розвитку в міжнародній компанії**. Його приклад показовий: це показує, що попит на такі професії є, але фахівців дуже мало. Іншими словами, поодинокі можливості все ж існують, але конкуренції майже немає через брак підготовлених кадрів. Анна (19 років) також прагне стати таким фахівчицею і допомагати бізнесу зі сторони консалтингу: **“я бачу себе як консультанта зі сталого розвитку для бізнесу. Компанії повинні мати людей, які допомагатимуть їм впроваджувати сталий розвиток на постійній основі”**. Це свідчить про розуміння молоддю того, що корпоративний сектор потребуватиме нової експертизи – внутрішніх або зовнішніх радників із питань сталості.



Учасники не приховують, що основним **стримуючим фактором для їхніх кар'єрних планів є ситуація на українському ринку**. Як було згадано, вакансій у цій сфері дуже мало, і часто простіше знайти реалізацію за кордоном. Тим не менше, молоді ентузіасти/ки не поспішають виїжджати назавжди – багато хто намагається знайти або створити можливості саме в Україні. Марина (21 рік) спеціально шукає варіанти роботи на Батьківщині, хоча визнає, що для її однолітків логічно поїхати туди, де такі вакансії вже є. Анастасія (19 років) також моніторить український ринок у пошуках точок входу в професію. У цілому, перспективи кар'єри в сталому розвитку молодь оцінює як туманні, але потенційно багатообіцяючі.

Ці дані підтверджують і результати анонімного опитування молоді, що зазначають, - найбільшою перешкодою для молодих спеціалістів у сфері сталого розвитку **є низька поінформованість про можливості в цій сфері** – цю проблему відзначили 44% респондентів/ок. Це вказує на критичну необхідність покращення інформаційної доступності щодо кар'єрних перспектив, програм стажувань, освітніх можливостей та наявних вакансій у секторі сталого розвитку. Крім того, 22% опитаних зазначили, що **відсутність достатньої освіти та підготовки** є серйозною проблемою. Це перегукується з попередніми даними про потребу адаптації навчальних програм до ринку праці. 20% респондентів відзначили **нестачу підтримки з боку бізнесу та держави**, що підкреслює необхідність створення спеціальних програм для молодих фахівців/чинь. А 14% вказали на **високий рівень безробіття серед молоді у сфері сталого розвитку**, що свідчить про недостатню інтеграцію цього напрямку в економічні процеси країни.

Наприклад, **МХП активно підтримує залучення молоді до сфери сталого розвитку**, надаючи можливість проходження практики та стажування в компанії. У департаменті КСВ працює багато молодих фахівців/чинь, які ще навчаються або тільки закінчили університети. Компанія робить ставку на розвиток молодих спеціалістів/ок, надаючи їм можливості працювати у великих проєктах. Це не лише створює робочі місця, а й забезпечує практичний досвід для молодих людей у сфері сталого розвитку.

Тож аналізуючи фактори, що впливають на вибір молоддю кар'єри у сфері сталого розвитку, то результати опитування показують, що молодь перш за все орієнтується на **можливості для навчання, стажування та працевлаштування** – цей чинник став визначальним для 42% респондентів. Це знову ж таки підтверджує потребу в розвитку навчальних програм і збільшенні кількості партнерських ініціатив між бізнесом та освітніми установами. 25% молоді мотивуються особистим інтересом до тематики, що вказує на значний потенціал для залучення нових спеціалістів/ок через просвітницьку діяльність і популяризацію сталого розвитку. 24% респондентів/ок вказали на важливість можливості працювати на міжнародному ринку з гідним рівнем заробітку – це свідчить про те, що молоді спеціалісти/ки шукають не лише локальні, а й глобальні перспективи кар'єрного зростання.

З одного боку, мало сформованих посад і зрозумілих кар'єрних траєкторій. З іншого – самі учасники/ці генерують ідеї нових ролей (від спеціаліста з екологічної безпеки регіонів до консультанта з інтеграції ESG), які можуть з'явитися у найближчому майбутньому. Їхні історії вже зараз підтверджують: якщо людина достатньо вмотивована, вона знайде спосіб застосувати свої знання – через проєкти, стажування, волонтерство чи підприємництво. Головне, щоб до часу, коли сталий розвиток стане масово затребуваним, ці молоді фахівці/чині були готові зайняти відповідні позиції. Наразі ж багато хто вимушений набувати досвіду поза основним місцем навчання або роботи, готуючи себе до майбутніх можливостей.

Роль держави та бізнесу в підтримці сталого розвитку

Молоді лідери/ки сталого розвитку одностайні: для успіху справи потрібна підтримка і з боку держави, і з боку приватного сектору. Наразі, на їхню думку, ні державні органи, ні більшість бізнесів не приділяють достатньої уваги цій темі – тож молодь чітко окреслила, яких змін вона очікує.

Учасники/ці фокус-групи переконані, що держава має створити сприятливі умови для розвитку ESG-ініціатив. Йдеться як про матеріальне, так і про регуляторне стимулювання.

“Щоб сталий розвиток реально працював в бізнесі, потрібно фінансове стимулювання від держави – наприклад, податкові пільги для компаній, які дотримуються ESG-стандартів”,

– пропонує Анастасія В (19 років). Такий підхід, на її думку, зробить сталу поведінку вигідною для підприємств.

Орест (20 років) доповнює ідею з іншого боку: на його думку, **“Україні потрібна програма підтримки стартапів, які створюють реальні екологічні та соціальні рішення”**. Це означає, що держава могла б цілеспрямовано інвестувати в молоді інноваційні компанії чи проєкти, які працюють над вирішенням екологічних та соціальних проблем – аби такі ініціативи не залишалися на рівні волонтерства, а перетворювалися на сталий бізнес. Водночас молоді люди розуміють реалії: зараз, під час війни та економічної кризи, державним органам може бракувати ресурсів на “зелені” пріоритети. Тому вони покладають великі надії на міжнародну спільноту. Анастасія зазначає: **“Державна підтримка – це круто, але в Україні зараз це складно. Тому більше має бути міжнародних грантів та партнерств”**.

БІЗНЕС

ДЕРЖАВА

Залучення іноземних інвестицій, грантових програм, співпраці з міжнародними організаціями бачиться як реалістичний шлях просувати сталий розвиток навіть у складних внутрішніх умовах. Молодь готова користуватися такими можливостями – прикладом є хоча б згадані вище участі в міжнародних конференціях, обмінах, навчаннях за кордоном, через які вони вже черпають знання і контакти.

Що стосується приватного сектора, то тут **учасники/ці хочуть бачити проактивні зміни у культурі компаній**. Наразі вони можуть навести лише поодинокі приклади українських підприємств, які серйозно зайнялися сталим розвитком. Так, Анна (19 років) поділилася результатами свого дослідження кейсу лідера доставки: **“я вивчала кейс Нової Пошти – вони реально інтегрують ESG. Але таких компаній у нас поки що мало”**. Вероніка (21 рік) згадала про свій досвід співпраці з великою міжнародною пивоварнею: **“Carlsberg – один із небагатьох бізнесів в Україні, які реально впроваджують сталий розвиток”**. Тобто, приклади є, але вони швидше винятки, часто пов'язані з міжнародними корпораціями або прозорими великими компаніями.

Учасники/ці прагнуть, щоб більше українських підприємств усвідомили переваги сталого розвитку. Молоді фахівці/чині готові стати союзниками бізнесу в цій трансформації. Вони зауважують, що компаніям часто не вистачає знань і компетенцій, аби розгорнути ESG-стратегію. **“Бізнес готовий інвестувати в сталі ініціативи, але часто компанії самі не знають, як це правильно робити”**, – відзначає Вероніка (21 рік). Ця думка перегукується з бажанням Анни (19 років) стати консультанткою зі сталого розвитку: корпораціям потрібні “провідники”, які покажуть, з чого почати і як інтегрувати сталі практики ефективно.

Молоді люди свідомі того, що великий поштовх бізнесу може дати зовнішній чинник – вимоги європейських ринків та законодавства. Як було згадано, вони очікують хвилю змін, коли запрацюють нові регуляції у межах євроінтеграції. Але чекати пасивно цього моменту – неправильно, вважають учасники. Натомість вже зараз потрібно готувати ґрунт: навчати фахівців/чинь, доносити до підприємців інформацію про вигоди сталого розвитку. Вони впевнені, що через декілька років дотримання принципів сталого розвитку стане умовою конкурентоспроможності. Орест (20 років), наприклад, стежить за діяльністю прогресивних міжнародних компаній і наводить їх як орієнтир:



“я слідкую за міжнародними компаніями, такими як Patagonia. Вони показують, як можна інтегрувати сталий розвиток у бізнес-модель”.

Цей глобальний досвід, на думку молоді, можна і треба адаптувати в Україні – і держава, і бізнес мають разом створити умови для цього. Отже, у баченні молодого покоління держава повинна стати партнером, що мотивує та підтримує, а бізнес – рушієм змін, відкритим до інновацій. Поки що ніша сталого розвитку в Україні тільки формується, але молоді ентузіасти/ки вже зараз пропонують конкретні кроки, як прискорити цей процес. Їхні слова відображають запит на конструктивний діалог: якщо уряд, бізнес та активна молодь об'єднуються, сталий розвиток перестане бути маргінальною темою і перетвориться на практичну площину з вигодами для всіх сторін.



Висновки

1

Аналіз фокус-групи з молоддю демонструє кілька ключових тенденцій та думок.

По-перше, українська молодь щиро зацікавлена у сталому розвитку і бачить у ньому основу для майбутнього країни. Багато хто з учасників/цб пройшов шлях від поверхневого інтересу до глибокого розуміння суті сталості, причому вирішальну роль у цьому зіграли особистий досвід та міжнародні приклади. Молоді люди усвідомлюють масштаб проблем і готові діяти – для них сталий розвиток став частиною системи цінностей.

2

По-друге, існує розрив між інтересом молоді та можливостями для його реалізації в Україні. Учасники/ці одногласно відзначають брак структурної підтримки: освіта не готує потрібних фахівців/чинь, на ринку праці мало пропозицій, бізнес-культура інертна. Це призводить до того, що молоді кадри або змушені самотужки прокладати собі шлях, або розглядають варіант еміграції за професійним зростом. Важливо, що навіть за таких умов молодь не опускає руки, а пропонує рішення – від реформ в освіті до державних стимулів – аби цей розрив подолати.

3

По-третє, освіта розглядається як головний фундамент для розвитку сфери сталого розвитку. Молодь пропонує інтегрувати сталий розвиток у всі рівні навчання: від шкільних уроків до університетських програм. Вони хочуть бачити міждисциплінарні курси, спеціалізації, магістратури, які забезпечать систему знань і навичок для роботи з цілями сталого розвитку. Також наголошується на необхідності підготовки викладачів/ок та обміну міжнародним досвідом, щоб українська освіта не відставала від світових трендів.

4

По-четверте, кар'єрні перспективи в сфері сталого розвитку наразі неочевидні, але молодь формує запит на такі кар'єри. Усі учасники/ці прагнуть реалізуватися в цій сфері – хтось через екологічні проекти, хтось у бізнесі, хтось через державну службу чи науку. Вони готові займатися сталим розвитком професійно, проте для цього потрібна інфраструктура: стажування, вакансії, чіткі ролі в організаціях. Зараз молоді фахівці/чині часто змушені їхати за кордон або працювати в суміжних галузях, проте вони роблять це з надією повернутися і застосувати здобутий досвід в Україні.

5

По-п'яте, молодь очікує активнішої ролі держави та бізнесу у просуванні сталого розвитку. Вони пропонують "win-win" підхід: стимулювати компанії до сталих практик через пільги і вимоги, підтримувати молодіжні ініціативи і стартапи фінансово, залучати міжнародні ресурси. З іншого боку, вони готові стати тією командою змін, яка реалізує ці практики на місцях – в компаніях, громадах, освітніх проектах. Тобто, молоде покоління сигналізує про свою готовність брати участь у реалізації державних і корпоративних стратегій зі сталого розвитку, якщо такі з'являться.

6

На завершення варто зазначити, що **погляд української молоді на сталий розвиток вирізняється зрілістю і системністю.** Учасники/ці не просто декларують підтримку ідеям сталості – вони чітко бачать проблеми і шляхи їх вирішення. В їхніх словах відчувається одночасно і ідеалізм (віра в важливість глобальних цілей, бажання змінити світ на краще), і реалізм (розуміння існуючих бар'єрів, прагматичні пропозиції щодо освіти та стимулів). Ця комбінація дає надію, що за належної підтримки молодь стане потужним двигуном сталого розвитку в Україні. І очевидно, що молоде покоління готове цю відповідальність нести. Як зазначає Софія (20 років):

“У нас немає планети Б, у нас немає ніякого запасного варіанту, у нас немає права на помилку. Ми повинні розуміти, що після нас так само будуть люди, і ми не останні мешканці цієї планети. І потрібно зробити все, щоб ми й не залишилися останніми мешканцями. Маленькі кроки – глобальні цілі. Тому потрібно починати з себе. Якщо кожен зробить хоча б щось, то в підсумку ми зможемо досягти спільної мети”.



ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Після аналізу сфери сталого розвитку в Україні, з урахуванням міжнародних тенденцій, думок експертів/ок та результатів опитування, стає очевидним, що для ефективної трансформації ринку праці у сфері сталого розвитку необхідна системна взаємодія всіх ключових стейкхолдерів. Впровадження принципів сталого розвитку не може бути відповідальністю лише окремих організацій чи ентузіастів – це комплексний процес, що вимагає злагоджених дій держави, бізнесу, освітніх установ, громадського сектору, медіа та міжнародних організацій тощо. Лише через спільні зусилля можна створити ефективну систему, що сприятиме зміцненню екологічних, соціальних та економічних основ сталого розвитку, і відповідно впливатиме на популяризацію професій у сфері сталого розвитку.

У цьому розділі представлені **практичні рекомендації для кожної групи зацікавлених сторін, які, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі мають посилювати ринок праці у сфері сталого розвитку**. Держава та місцеві громади відіграють критично важливу роль у створенні політик та регулюванні сфери, а бізнес – у формуванні запиту на спеціалістів та інтеграції принципів сталості у власну діяльність. Громадські організації здатні стати рушіями змін через активну адвокацію та залучення суспільства, тоді як медіа є ключовим каналом поширення інформації. Освітня та наукова відповідальність за якісну підготовку кадрів, а міжнародні організації можуть сприяти залученню грантових програм та найкращих світових практик. Молодь як майбутні лідери/ки змін мають отримати чіткі орієнтири для кар'єрного розвитку у сфері сталого розвитку, а всі зацікавлені особи – доступ до якісної інформації та можливостей для навчання й професійного зростання.

Нижче представлено розширений перелік рекомендацій, які допоможуть кожній групі стейкхолдерів зрозуміти свою роль у процесі переходу до більш сталої та збалансованої економіки. Ці рекомендації базуються на потребах та викликах, які були виявлені у процесі дослідження, і є конкретним планом дій для тих, хто готовий впроваджувати зміни.

1. Держава та громади

Держава та місцеві громади відіграють центральну роль у формуванні політики сталого розвитку, створенні регуляторних механізмів та стимулюванні бізнесу та суспільства до впровадження екологічних, соціальних та управлінських (ESG) стандартів. Для ефективного переходу на сталі моделі розвитку необхідна інтеграція принципів сталого розвитку у державну політику, фінансове стимулювання екологічно відповідального бізнесу, розвиток систем моніторингу та цифровізація екологічних ініціатив.

- Важливою складовою є створення **фінансових стимулів для бізнесу, який впроваджує сталі практики**. Запровадження податкових пільг, доступ до пільгового кредитування, грантів та державних інвестиційних програм сприятиме збільшенню кількості екологічно відповідальних компаній. Такий підхід не лише допоможе Україні адаптуватися до міжнародних стандартів, але й сприятиме економічному зростанню через розвиток екологічно стійких інновацій.
- **Освітні програми для державних службовців** щодо сталого розвитку є важливим елементом інтеграції стандартів сталого розвитку у державне управління. Від рівня обізнаності та компетентності держслужбовців залежить якість екологічної політики, ефективність регуляторних механізмів та впровадження сталого розвитку на практиці. Наразі багато рішень у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління ухвалюються без урахування найкращих міжнародних практик, що знижує їхню ефективність та гальмує реформи. Для розв'язання цієї проблеми необхідно запровадити спеціалізовані навчальні програми для державних службовців. Таке навчання допоможе держслужбовцям краще орієнтуватися в нових вимогах до сталого розвитку, зокрема в контексті адаптації законодавства України до стандартів ЄС. Окрім цього, варто запровадити регулярні тренінги з екологічної політики, соціальної відповідальності бізнесу та механізмів впровадження ESG-принципів у державний сектор. Це дасть змогу держслужбовцям не лише отримати базові знання, а й регулярно оновлювати їх відповідно до змін у законодавстві, нових міжнародних вимог та найкращих практик.

- **Розвиток системи екологічного моніторингу** має стати одним із пріоритетів державної політики. Необхідно автоматизувати контроль за викидами CO₂, якістю водних ресурсів, станом ґрунтів, що дозволить своєчасно виявляти екологічні порушення та впроваджувати заходи з їхнього усунення. Запровадження суворих санкцій за порушення екологічного законодавства створить додаткові стимули для підприємств дотримуватися екологічних стандартів.
- Ще одним важливим напрямом є **освіта та підготовка фахівців/чинь у сфері сталого розвитку. Впровадження освітніх програм, навчальних програм або спеціалізацій** окремих програм для ЗВО, створення професійних сертифікаційних програм та стимулювання партнерств між університетами та бізнесом сприятиме підготовці висококваліфікованих кадрів. Таким чином, Україна зможе подолати дефіцит компетентних спеціалістів/ок у сфері сталого розвитку, що є критичним фактором для впровадження ESG-стандартів у державному та корпоративному управлінні. Більш того, сталий розвиток може стати трендовим напрямком для перекваліфікації фахівців/чинь, у співпраці з Центрами зайнятості.
- Останнім, але не менш важливим, є **впровадження критеріїв сталого розвитку у державні закупівлі**. Державні тендери мають включати екологічні вимоги, а перевага має надаватися компаніям, які відповідають стандартам сталого виробництва. Це сприятиме стимулюванню бізнесу до запровадження екологічних стандартів та формуванню більш стійкої економічної моделі.

Загалом, інтеграція принципів сталого розвитку у державну політику та діяльність місцевих громад дозволить Україні відповідати міжнародним вимогам сталого розвитку, сприятиме зниженню екологічного навантаження, створенню інклюзивного та відповідального бізнес-середовища, а також покращенню соціально-економічних умов для громадян.

2. Бізнес

Сучасний бізнес є не лише рушієм економічного зростання, а й важливим елементом глобальної трансформації у бік сталого розвитку. У світі, де регуляторні вимоги до екологічної відповідальності, соціальних стандартів та корпоративного управління (ESG) стають дедалі жорсткішими, компанії мають активно інтегрувати сталі принципи у свою діяльність. Це не лише вимога часу, а й конкурентна перевага: споживачі, інвестори та партнери все більше звертають увагу на соціальну та екологічну відповідальність брендів. Однак в Україні ця практика ще не є повсюдною, а багато підприємств сприймають сталість як додаткові витрати, а не як можливість для розвитку. Враховуючи це, українському бізнесу необхідно не лише адаптуватися до міжнародних стандартів, а й розробити власні ефективні стратегії впровадження сталого розвитку.

- Для ефективної трансформації бізнесу необхідно, перш за все, **інтегрувати сталий розвиток у корпоративну стратегію**. Це означає визначення ключових екологічних і соціальних ризиків для компанії, розробку системи вимірюваних показників (KPI) та розподіл відповідальності серед керівників і департаментів. Наприклад, компанії можуть оцінювати свій вуглецевий слід, рівень соціальної відповідальності та прозорість ланцюгів постачання, після чого впроваджувати системні зміни для його зменшення. Такий підхід не лише підвищить довіру до компанії з боку споживачів та партнерів, а й забезпечить довготривалу стійкість бізнес-моделі.
- Світові ринки дедалі більше орієнтуються на прозорість діяльності компаній, зокрема через **запровадження нефінансової звітності за міжнародними стандартами** (GRI, CSRD, SASB). Це дозволяє компаніям демонструвати свій вплив на довкілля, соціальні аспекти та корпоративне управління, що стає ключовим фактором при залученні міжнародних інвестицій. Регулярне оприлюднення таких звітів не лише підвищує рівень довіри з боку партнерів, а й дає можливість компаніям об'єктивно оцінювати власний прогрес у впровадженні сталого розвитку.

- Один із найважливіших факторів успішного бізнесу – **підготовка кадрів та розвиток корпоративної культури сталого розвитку**. Компаніям варто інвестувати у навчання співробітників/ць, щоб вони розуміли екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності, а також запроваджувати соціальні пакети, які включають медичне страхування, гнучкі умови роботи та програми з підтримки психічного здоров'я. Такі заходи підвищують продуктивність працівників/ць, зменшують плинність кадрів і покращують загальну корпоративну репутацію.
- Для побудови **ефективної екосистеми сталого розвитку компаніям необхідно налагоджувати партнерства з громадськими організаціями, медіа, університетами, міжнародними інституціями та державним сектором**. Наприклад, бізнес може інвестувати у навчальні програми для студентів/ок, проводити освітні заходи для місцевих громад чи фінансувати екологічні ініціативи. Така співпраця дозволяє не лише покращити соціальний імідж компанії, а й залучати нові таланти та створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу.
- **Компанії, які працюють у певному регіоні чи громаді, мають інвестувати у їх розвиток**, реалізуючи соціальні ініціативи, що сприяють покращенню якості життя місцевого населення. Це може включати фінансування освітніх програм, підтримку лікарень, екологічних проєктів та інфраструктурних ініціатив. Така стратегія підвищує рівень довіри до бізнесу з боку громади та сприяє довготривалому розвитку регіону.

Інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративні стратегії не лише сприяє відповідальному веденню бізнесу, але й створює конкурентні переваги на міжнародних ринках, зміцнює довіру інвесторів, забезпечує відповідність до регуляторних вимог ЄС та відкриває нові можливості для партнерств. Важливо, щоб бізнес не лише адаптувався до сучасних стандартів, а й формував власні сталі ініціативи, що сприятимуть довгостроковій життєстійкості економіки та суспільства.

3. Медіа

У сучасному інформаційному суспільстві медіа відіграють критично важливу роль у формуванні суспільної свідомості щодо екологічних, соціальних та економічних аспектів сталого розвитку. Від того, наскільки якісно, об'єктивно та цікаво висвітлюються ці теми, залежить рівень обізнаності громадян, мотивація бізнесу до впровадження екологічно та соціально відповідальних практик, а також здатність держави розробляти ефективну політику у цій сфері. Однак в Україні висвітлення сталого розвитку в медіапросторі залишається нерівномірним: екологічні питання часто подаються фрагментарно, соціальні аспекти ESG розглядаються через призму скандалів, а про системні трансформації та реальні механізми змін повідомляють недостатньо. Саме тому важливо створювати якісний медіапродукт, що сприятиме впровадженню сталих практик та протидіятиме дезінформації.

- Для того, щоб медіа якісно висвітлювали питання сталого розвитку, необхідно **розширювати рівень знань журналістів у цій сфері**. Це можна зробити шляхом проведення спеціалізованих тренінгів, міжнародних стажувань та активної співпраці з експертами. Наприклад, у багатьох європейських країнах діють програми для журналістів, що дозволяють їм вивчати методи аналізу сталого розвитку, користуватися міжнародними стандартами ESG-звітності та виявляти екологічні порушення. Запровадження подібних ініціатив в Україні дозволить медіаспільноті виробляти більш професійний та аналітичний контент, що допоможе суспільству краще розуміти складні екологічні та соціальні виклики.
- Однією з ключових **загроз для об'єктивного висвітлення теми сталого розвитку є грінвошинг** – практика, коли компанії маніпулюють даними про свою екологічну відповідальність для створення позитивного іміджу, не здійснюючи реальних змін. Журналісти можуть допомогти суспільству **розрізнати реальні сталі ініціативи від маркетингових маніпуляцій**, використовуючи аналітичні дані, незалежні дослідження та експертні коментарі. Наприклад, медіа можуть розробити рубрики з фактчекінгом корпоративних ESG-звітів або проводити незалежні розслідування щодо реального впливу компаній на довкілля та суспільство.

- Щоб сприяти впровадженню сталих практик серед бізнесу та громад, медіа повинні **активніше висвітлювати історії успіху українських компаній, що впроваджують сталі моделі ведення бізнесу**. Інтерв'ю з підприємцями/ицями, експертами/ками та представниками/цями державних інституцій допоможуть демонструвати реальні результати та мотивувати інші компанії до впровадження подібних ініціатив. Наприклад, успішні приклади підприємств, що використовують кругову економіку або інвестують у відновлювану енергетику, можуть стати орієнтиром для інших гравців ринку.
- Ще одним важливим напрямом для медіа є **популяризація професії у сфері сталого розвитку через особисті бренди експертів**. В Україні ця сфера залишається маловідомою для широкої аудиторії, що знижує її престижність серед молоді та потенційних фахівців. Одним із ефективних підходів є активне висвітлення діяльності українських спеціалістів у сталому розвитку – через інтерв'ю, експертні блоги, виступи на телебаченні чи в подкастах. Фахівцям/чиням варто розвивати особисті бренди, а медіа – підтримувати створення якісного контенту, що доступно пояснює складні аспекти сталого розвитку. Спеціальні проєкти, такі як серії інтерв'ю з успішними фахівцями чи документальні відео про реальні кейси ESG-ініціатив, допоможуть показати кар'єрні перспективи цієї сфери. У результаті підвищиться впізнаваність професії сталого розвитку серед студентів/ок і молодих спеціалістів/ок, з'являться впливові українські експерти/ки, здатні представляти країну на міжнародному рівні, а також зросте привабливість сталого розвитку як кар'єрного напрямку, що сприятиме залученню нових фахівців у цю сферу.
- Для того, щоб підвищити рівень достовірності журналістських матеріалів, необхідно активніше **залучати до співпраці науковців/иць та експертів/ок у сфері сталого розвитку**. Використання результатів досліджень, співпраця з академічними установами та популяризація українських наукових досягнень у сфері сталого розвитку сприятимуть підвищенню рівня громадської дискусії та формуванню науково обґрунтованого інформаційного поля.
- **Журналістські розслідування можуть стати ефективним інструментом боротьби з екологічними порушеннями**, такими як незаконна вирубка лісів, забруднення водойм або недобросовісне використання природних ресурсів. Використання аналітичних інструментів, відкритих даних та співпраця з громадськими організаціями допоможуть виявляти екологічні злочини та залучати суспільну увагу до цих проблем.
- Щоб підсилити глобальну присутність України у сфері сталого розвитку, важливо **налагоджувати контакти з європейськими та міжнародними медіа, перекладати якісні аналітичні матеріали українською та англійською мовами про сталий розвиток, а також брати участь у міжнародних дискусіях**. Це дозволить поширювати український досвід та залучати міжнародну підтримку до національних ініціатив.
- **Використання гейміфікації для висвітлення складних тем**. Гейміфікація у журналістиці є ефективним інструментом для підвищення залученості аудиторії. Інтерактивні тести, рольові ігри, симуляційні новини, тематичні квести та інші інтерактивні формати допоможуть пояснювати складні теми (наприклад, зміни клімату, вуглецевий слід, екологічну політику) доступною мовою. Це дозволить не лише привернути увагу до проблем сталого розвитку, а й сформулювати у людей розуміння реальних наслідків їхніх рішень.

Медіа мають величезний потенціал для популяризації сталого розвитку, але для цього вони повинні самі стати частиною цієї екосистеми. Відповідальна журналістика, орієнтована на якість, аналітику та прозорість, може суттєво вплинути на поведінку бізнесу, держави та суспільства в цілому. Впровадження сучасних підходів у журналістиці дозволить не лише покращити якість інформації, а й створити умови для масштабного переходу України до сталого розвитку.

4. Освіта і наука

Освіта та наука відіграють центральну роль у формуванні майбутніх фахівців/чинь у сфері сталого розвитку та забезпеченні науково-обґрунтованого підходу до розробки політик і стратегій. Проте в Україні існує значний розрив між академічною теорією та практичним застосуванням знань у реальному бізнесі, державному управлінні та громадському секторі. Традиційні освітні програми не завжди відповідають сучасним викликам та потребам ринку праці, що ускладнює підготовку фахівців/чинь зі сталого розвитку. Водночас зростає необхідність інтеграції сталого розвитку у систему освіти, впровадження міждисциплінарних підходів і розвитку партнерських програм між освітніми закладами та бізнесом.

- **Оновлення існуючих освітніх програм** є ключовим кроком у забезпеченні якісної підготовки спеціалістів/ок у сфері сталого розвитку, проте також важливо і формувати нові освітні програми, що безпосередньо стосуються сталого розвитку. Включення дисциплін, пов'язаних зі сталим розвитком, має стати обов'язковим елементом навчальних планів університетів (не лише для освітніх програм, дотичних до сталого розвитку) і шкіл. Важливо впроваджувати міждисциплінарний підхід, що поєднує екологічні, економічні та соціальні аспекти сталого розвитку. Крім того, необхідно розробити навчальні матеріали, що враховують як глобальні тенденції, так і локальні виклики, щоб студенти/ки отримували релевантні знання та навички.
- Для покращення практичного навчання варто створювати **платформи для інтеграції студентів/ок у реальні проєкти зі сталого розвитку**. Це можуть бути програми стажувань у компаніях, що впроваджують сталі практики, а також участь у дослідженнях, які спрямовані на розробку екологічних і соціальних інновацій, в тому числі закордонних. Використання інтерактивних методів навчання, зокрема гейміфікації, кейс-стаді та симуляційних моделей, дозволить студентам/кам краще розуміти складні процеси сталого розвитку та підвищить їхню залученість у навчальний процес.
- **Наукові дослідження у сфері сталого розвитку** мають отримати належну підтримку, адже вони можуть стати основою для ухвалення стратегічних рішень на рівні держави та бізнесу. Необхідно заохочувати студентів/ок і викладачів/ок до проведення досліджень, публікації наукових статей та дисертацій, які зосереджуються на темі сталого розвитку. Створення науково-аналітичних центрів при університетах дозволить не лише генерувати нові знання, а й адаптувати міжнародні методики до українських реалій. Більш того, аспекти сталого розвитку мають бути включені у кваліфікаційні бакалаврські та магістерські роботи як окремий розділ чи наскрізне представлення, як саме дослідження впливає на Цілі сталого розвитку (чи окрему Ціль) тощо.
- **Впровадження міжнародного досвіду** є ще одним напрямом, що потребує активного розвитку. Українські освітні установи мають адаптувати європейські стандарти викладання дисциплін зі сталого розвитку, залучати міжнародних експертів/ок та створювати програми академічного обміну. Це дозволить майбутнім фахівцям/чиням отримати глобальний погляд на проблеми сталого розвитку та використовувати найкращі світові практики в Україні.
- Важливим аспектом є **розширення співпраці між університетами, бізнесом та державними установами**. Компанії, які впроваджують стратегії сталого розвитку, можуть стати не лише роботодавцями, а й партнерами у навчальному процесі, допомагаючи розробляти актуальні навчальні програми та надавати студентам/кам можливості для практичного навчання. Запровадження грантових і стипендіальних програм для студентів, які вивчають сталий розвиток, дозволить залучити більше молоді до цієї сфери та сприятиме підготовці висококваліфікованих фахівців/чинь.
- Окрім цього, варто впроваджувати **концепцію сталих кампусів у вищих навчальних закладах**. Перехід на використання енергоефективних технологій, сортування відходів, екологічне будівництво та цифровізація навчальних матеріалів не лише зменшать екологічний слід навчальних закладів, а й стануть прикладом для студентів/ок щодо впровадження принципів сталого розвитку у повсякденне життя. Це дозволить також університетам долучитись до світових рейтингів оцінки університетів у сфері сталого розвитку.
- Нарешті, **сучасні технології можуть бути інтегровані у навчальний процес**. Використання штучного інтелекту, віртуальної реальності та аналітичних платформ для моделювання ESG-сценаріїв зробить вивчення сталого розвитку більш ефективним та інноваційним. Це допоможе підготувати нове покоління фахівців/чинь, які зможуть працювати з комплексними даними, аналізувати ризики та впроваджувати передові технології у сфері ESG.

Таким чином, освіта та наука мають відігравати ключову роль у формуванні екологічно та соціально свідомого суспільства, що готове до викликів сталого розвитку. Актуалізація освітніх програм, розвиток досліджень, популяризація науки та інтеграція міжнародного досвіду допоможуть Україні стати лідером у підготовці фахівців/чинь для майбутнього сталого суспільства.

5. Міжнародні організації та донори

Міжнародні організації відіграють ключову роль у впровадженні принципів сталого розвитку в Україні, оскільки їхня діяльність охоплює фінансову, консультативну, освітню та регуляторну підтримку. У контексті інтеграції України до європейського та глобального простору сталого розвитку їхня участь стає ще більш важливою. ООН, ЄС, Світовий банк, GlZ та інші міжнародні інституції можуть сприяти трансформації економіки України, стимулюючи компанії, державні установи та громади до впровадження ESG-стандартів, розвитку відновлюваної енергетики, покращення екологічної політики та соціальної відповідальності. Для досягнення системних змін необхідний комплексний підхід, що охоплює фінансування, експертну підтримку, освітні ініціативи та створення умов для широкомасштабного впровадження сталих практик.

- Одним із найважливіших напрямів діяльності міжнародних організацій має стати **посилення фінансування ініціатив зі сталого розвитку в Україні**. Це передбачає створення грантових програм для бізнесу, який інтегрує принципи сталого розвитку у свою діяльність, а також фінансування громадських організацій та муніципалітетів для реалізації місцевих проєктів зі сталого розвитку або таких, що сприяють досягненню Цілей сталого розвитку трьох. Особливий акцент слід зробити на підтримці підприємств, що займаються енергоефективністю, розвитком циркулярної економіки та екологічними інноваціями. Окрім цього, міжнародні фінансові установи можуть запровадити пільгові кредити для екологічних стартапів та соціальних підприємств, що дозволить стимулювати ринок стійких бізнесів в Україні.
- **Розвиток стратегічного партнерства з урядом України є ще одним критично важливим аспектом**. Міжнародні експерти можуть допомогти у розробці та впровадженні законодавства відповідно до європейських стандартів, а також надавати консультаційну підтримку щодо адаптації ESG-стандартів у державному секторі. Важливою складовою цього процесу є технічна допомога у створенні державних програм з декарбонізації економіки та переходу до відновлюваних джерел енергії. Взаємодія міжнародних організацій з українськими міністерствами та регуляторними органами сприятиме швидшій адаптації національної політики до глобальних вимог сталого розвитку.
- **Інвестування у "зелену" інфраструктуру є одним із найперспективніших напрямів співпраці**, що дозволить Україні зменшити свій вуглецевий слід та перейти до стійкої моделі економічного розвитку. Йдеться про підтримку проєктів із розвитку відновлюваної енергетики, фінансування будівництва енергоефективних будівель, розширення громадського електротранспорту та модернізацію систем водопостачання і переробки відходів як у містах, так і у селах. Особливу увагу слід приділити запуску пілотних проєктів сталих міст, де будуть реалізовані найкращі міжнародні практики щодо екологічної урбаністики.
- **Окрім фінансової та політичної підтримки, міжнародні організації можуть сприяти підготовці фахівців/чинь зі сталого розвитку в Україні**. Це можна реалізувати через створення міжнародних стажувань для студентів/ок, запуск онлайн-курсів та фінансування навчальних програм для громадських активістів/ок і підприємців/иць. Надання грантів для університетів, які розробляють спеціалізовані програми зі сталого розвитку, допоможе збільшити кількість кваліфікованих фахівців/чинь, здатних інтегрувати сталий розвиток у різні сектори економіки.

- Важливим завданням для міжнародних організацій є **допомога українському бізнесу в адаптації до міжнародних ESG-стандартів**. Українські компанії, які прагнуть виходу на європейські та глобальні ринки, потребують підтримки у впровадженні стандартів GRI, SASB, TCFD та інших міжнародних підходів до звітності у сфері сталого розвитку. Це можна реалізувати шляхом проведення навчальних сесій, надання консультаційної підтримки та запровадження ESG-рейтингів для українських підприємств. У перспективі це дозволить покращити екологічну та соціальну відповідальність бізнесу та зробити українську економіку більш привабливою для міжнародних інвесторів.
- Ще одним напрямом є **розвиток міжнародних досліджень у сфері сталого розвитку. Співпраця з українськими університетами, фінансування дослідницьких лабораторій та екологічних досліджень** дозволить знайти нові рішення для сталого розвитку та адаптувати їх до українських реалій. Особливо важливими є дослідження у сферах екологічного регулювання, циркулярної економіки, енергетичної безпеки та кліматичної політики.

Загалом, міжнародні організації можуть суттєво сприяти сталому розвитку України через фінансування екологічних та соціальних ініціатив, підтримку освітніх програм, залучення міжнародних експертів та впровадження ESG-стандартів у бізнесі та державному секторі. Комплексний підхід до співпраці дозволить Україні швидше інтегруватися у світові процеси сталого розвитку, підвищити рівень екологічної безпеки та створити умови для формування стійкої економіки.

6. Молодь

Молодь відіграє ключову роль у впровадженні сталого розвитку, адже саме молоде покоління має енергію, інноваційне мислення та бажання змінювати світ на краще. В умовах глобальних кліматичних викликів, необхідності переходу до сталої економіки та зростаючого попиту на професіоналів у сфері сталого розвитку, українська молодь має всі можливості для активної участі у трансформаційних процесах. Від екологічних ініціатив та впливу на бізнес до реформування освітньої системи та участі в міжнародних програмах – існує широкий спектр шляхів залучення. Проте, аби цей вплив був системним і довгостроковим, важливо розуміти конкретні механізми, через які молодь може сприяти сталому розвитку.

- Одним із найефективніших способів залучення молоді до сталого розвитку є **участь у волонтерських та громадських ініціативах**. Це може бути екологічне волонтерство, соціальні проекти або розробка місцевих стратегій сталого розвитку. Молодь, яка бере участь у таких заходах, не лише отримує практичні знання, а й розвиває лідерські навички, стає більш обізнаною щодо екологічних і соціальних проблем, а також має змогу впливати на формування громадських ініціатив. Це дозволяє молодим людям формувати активну громадянську позицію та впливати на прийняття рішень у своїх громадах.
- **Сучасні технології відкривають для молоді унікальні можливості впливу через соціальні мережі**. Молоді активісти/ки можуть вести блоги, створювати контент про проблеми сталого розвитку, брати участь у міжнародних флешмобах або запускати власні інформаційні кампанії. Усе це сприяє підвищенню обізнаності суспільства, формуванню екологічної культури та зміні поведінкових моделей споживачів. Чим більше людей буде залучено до дискусії про сталий розвиток, тим вищий тиск буде на бізнес та владу щодо ухвалення відповідних рішень.
- Окрім громадської діяльності, молодь може відігравати **важливу роль у трансформації бізнесу через впровадження екологічних і соціальних стандартів**. Під час пошуку роботи або стажування молоді спеціалісти/ки можуть ставити питання про ESG-стратегії компанії, вимагати від роботодавців екологічної відповідальності та пропонувати внутрішні корпоративні ініціативи (наприклад, зменшення використання пластику, сортування відходів, енергозбереження). Це стимулюватиме бізнес до змін та впровадження сталих практик, адже компанії орієнтуються на потреби молодого покоління як майбутніх працівників/ць і споживачів.

- Ще один перспективний шлях залучення молоді – **розвиток власних соціальних та екологічних стартапів**. Завдяки міжнародним грантам, краудфандинговим платформам та підтримці венчурного капіталу молоді підприємці/иці можуть створювати інноваційні бізнеси, орієнтовані на сталий розвиток. Це можуть бути рішення для альтернативної енергетики, екологічного виробництва, циркулярної економіки або соціального підприємництва. Такі ініціативи не лише приносять користь суспільству, а й дозволяють молодим людям будувати кар'єру у сфері сталого розвитку.
- Важливою складовою молодіжної активності є **залучення до міжнародних програм**, що дають змогу переймати досвід світових лідерів/ок у сфері сталого розвитку. Участь у стажуваннях, конференціях, програмах Erasmus+ чи UN Youth Delegate дає змогу молоді здобути практичні навички, знайти партнерів для спільних ініціатив та інтегрувати Україну у глобальну спільноту сталого розвитку. Водночас міжнародні можливості допомагають формувати нове покоління українських лідерів, здатних розвивати екологічні та соціальні ініціативи на державному рівні.
- Окрім особистої активності, молодь може **впливати на систему освіти, пропонуючи включення курсів зі сталого розвитку в навчальні програми університетів**. Це дозволить студентам/кам отримувати актуальні знання про екологічну політику, відповідальний бізнес та соціальне підприємництво. Університети можуть запроваджувати програми стажувань, дослідницькі проекти та навчальні модулі, що допоможуть студентам/кам здобути реальні навички роботи у сфері сталого розвитку.
- Щоб залишатися в курсі актуальних тенденцій сталого розвитку, варто **слідкувати за діяльністю провідних організацій та експертів/ок, які формують екологічну, соціальну та економічну політику в Україні та світі**. До ключових міжнародних інституцій належать ООН, що впроваджує Глобальні цілі сталого розвитку, Європейський Союз, що активно розвиває екологічні стандарти через Європейський зелений курс, а також організації, такі як WWF, Greenpeace, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) та інші, що займаються питаннями клімату, біорізноманіття та відповідального бізнесу. В Україні варто звертати увагу на діяльність Асоціації експертів зі сталого розвитку, Глобальний договір ООН в Україні, Екодія, Zero Waste Ukraine та аналітичних центрів, які працюють над адаптацією ESG-стандартів. Крім того, важливо підписуватися на експертів/ок цієї сфери, які публікують аналітику, дослідження та прогнози щодо сталого розвитку – як українських, так і міжнародних. Це дозволить отримувати актуальну інформацію, брати участь у дискусіях і краще розуміти майбутні можливості для кар'єри у сфері сталого розвитку.

Таким чином, молодь має широкий спектр можливостей для впливу на сталий розвиток в Україні – від активної громадської діяльності та просування екологічних ініціатив до зміни корпоративних стандартів і реформування освіти. Молоді люди можуть стати лідерами/ками змін, впливаючи на бізнес, політику та суспільство, а також створюючи нові рішення для майбутнього. Системна робота у цих напрямках дозволить Україні досягти більш стійкого розвитку та відповідати міжнародним екологічним та соціальним стандартам.



ЯК ПОЧАТИ КАР'ЄРУ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: ПОКРОКОВА СТРАТЕГІЯ ДЛЯ МОЛОДІ ТА ТИХ, ХТО ХОЧЕ ЗМІНИТИ ПРОФЕСІЮ

Сталий розвиток перетворюється з нішевого напрямку на одну з найважливіших сфер сучасного ринку праці. Компанії, державні установи, громадські організації та міжнародні фонди все частіше шукають спеціалістів, які можуть інтегрувати сталі практики в бізнес-стратегії, міське планування, фінансовий сектор та освітні програми. В Україні попит на фахівців/чинь у сфері сталого розвитку зростає швидше, ніж система освіти встигає готувати таких спеціалістів/ок, тому сьогодні – ідеальний момент для тих, хто хоче почати кар'єру у цій сфері.

Проте часто перед молоддю та спеціалістами/ками, які хочуть змінити професію, постає питання: як саме увійти в цю галузь? Чи потрібно мати екологічну освіту? Як отримати практичний досвід, якщо ринок ще тільки формується? Чи можна знайти роботу без попереднього досвіду в ESG або сталому розвитку?

Відповідь – так. **Є кілька стратегічних шляхів, які дозволяють увійти в сферу сталого розвитку,** незалежно від рівня досвіду чи освіти. Головне – розуміти, які кроки будуть найефективнішими.

Визначення напрямку: який аспект сталого розвитку вам ближчий?

Сталий розвиток – це не одна професія, а ціла екосистема спеціалізацій. Важливо знайти ту, яка найбільше відповідає вашим навичкам та інтересам. Одним підходить ESG та аналіз ризиків, іншим екологічний менеджмент і аудит викидів CO₂, деякі цікавляться соціальним впливом компаній, корпоративною соціальною відповідальністю (CSR) або фінансами сталого розвитку. Щоб визначити свій шлях, варто ознайомитися з актуальними вакансіями на міжнародних платформах (наприклад, LinkedIn, Devex, Impact Jobs) і подивитися, які навички та компетенції найчастіше шукають роботодавці. Якщо ви ще не визначилися, корисно пройти профорієнтаційні тести, які допоможуть зрозуміти, які напрями найбільше відповідають вашому мисленню (наприклад, Gallup StrengthsFinder або 16personalities).

Коли ви визначили напрям, можна переходити до наступного етапу – навчання.

Освіта та самонавчання: де отримати знання у сфері сталого розвитку

Хоча в Україні ще немає розвиненої системи підготовки фахівців/чинь зі сталого розвитку, глобальні можливості для навчання відкриті кожному. Онлайн-курси, сертифікаційні програми та міжнародні навчальні платформи дозволяють отримати базові знання та навіть спеціалізовану кваліфікацію. Для початку варто пройти загальні курси з основ сталого розвитку, наприклад, на платформах SDG Academy, Coursera, Prometheus, edX, FutureLearn тощо. Якщо ви хочете глибше зануритися в тему та отримати сертифікацію, варто звернути увагу на курси від International Sustainability Academy. Окрему увагу варто приділити навичкам роботи з даними, оскільки сучасні аналітики ESG активно використовують Power BI, Tableau, Python та спеціалізовані інструменти для оцінки життєвого циклу продуктів.

Практичний досвід: як отримати перші реальні навички

Навіть якщо у вас немає досвіду в ESG або сталому розвитку, його можна швидко напрацювати через стажування, волонтерство та короткострокові проєкти. Багато міжнародних організацій, таких як ООН, WWF, Greenpeace, пропонують програми стажувань для молодих спеціалістів/ок, які допомагають отримати практичний досвід у реальних проєктах. Також можна долучитися до волонтерських ініціатив: наприклад, Let's Do It Ukraine, Zero Waste Ukraine, Екодія постійно шукають активних учасників/ць для своїх екологічних та соціальних ініціатив. Якщо ви хочете отримати досвід роботи у корпоративному секторі, варто звернути увагу на міжнародні компанії, які мають напрями чи департаменти зі сталого розвитку – багато з них пропонують стажування або менторські програми.

Побудова особистого бренду: як зробити себе видимим у професійних колах

У сфері сталого розвитку важливо не лише мати знання, а й бути помітним фахівцем/чинією. Створення професійного профілю на LinkedIn, ведення блогу або участь у конференціях допомагають будувати кар'єру швидше. Один із найефективніших способів привернути увагу роботодавців – написати кілька аналітичних постів про сталі практики бізнесу, нові екологічні законодавчі ініціативи або цікаві кейси з міжнародного досвіду. Якщо ви ведете Instagram або TikTok, можна використовувати ці платформи для популяризації сталого розвитку серед молоді, що також може привернути увагу компаній, які працюють у цій сфері.

Нетворкінг: чому знайомства відіграють ключову роль

У сфері сталого розвитку більшість вакансій розподіляються через професійні спільноти. Щоб знайти свою першу роботу, корисно долучитися до мереж Асоціації експертів зі сталого розвитку, ESG Liga, Глобальний договір ООН в Україні або подібних організацій. Участь у подіях, форумах та тематичних зустрічах допоможе знайти менторів/ок і партнерів для майбутніх проєктів. Якщо ви не знаєте, з чого почати, можна написати напрямку експертам/кам у LinkedIn і запитати про їхній кар'єрний шлях – багато фахівців/чинь готові поділитися своїм досвідом і порадити перші кроки.

Реальні точки входу у сферу сталого розвитку

Якщо ви готові починати кар'єру, але ще не маєте глибокого досвіду, варто звернути увагу на такі напрями, які часто не вимагають спеціалізованої освіти зі сталого розвитку:

- ESG Intern – оцінка звітності компаній, базові екологічні та соціальні дослідження.
- Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності (CSR) – організація соціальних ініціатив у компаніях.
- Комунікаційний спеціаліст у сфері сталого розвитку – PR-стратегії для екологічних та соціальних проєктів.

В Україні багато компаній лише починають працювати зі сталим розвитком, тому шанс знайти роботу навіть без досвіду доволі високий. Головне – проявляти ініціативу, навчатися та бути активними у професійних спільнотах.

Сталий розвиток – це не просто тренд, а сфера, що змінює майбутнє. Ті, хто почне свій шлях зараз, у найближчі роки стануть провідними спеціалістами/ками в цій важливій і перспективній галузі.

ПІСЛЯСЛОВО



Аліна Соколенко

Голова Асоціації експертів зі сталого розвитку (ASDE)



Сталий розвиток - це не просто концепція. Це виклик, на який відповідають люди. Наше дослідження показує: попри війну, втрати та невизначеність, в Україні формується нова хвиля фахівців/чинь, здатних не лише адаптуватися - а й будувати, відновлювати, змінювати. Це люди, які перетворюють виклики на стратегії та точки зростання. Професії у сфері сталого розвитку - це ключ до економіки, що зростає, освіти, що несе сенс, і бізнесу, що залишає слід не у звітах, а в реальності. Вони - не про те, щоб відповідати вимогам інвесторів та партнерів. Вони - про те, щоб відповідати на потреби часу й залишатися людьми. І зараз, як ніколи раніше, ми бачимо: в Україні є ті, хто готові не просто реагувати на майбутнє, а формувати його зміст.



Світовий ринок праці змінюється. Але в Україні ці зміни не просто економічні - вони ціннісні. Ми бачимо зростаючий попит на людей, які можуть поєднувати глибоку експертизу з людяністю, баченням майбутнього і сміливістю брати відповідальність. І що важливо - це не лише про екологів/инь чи ESG-аналітиків/инь, що працюють в компаніях. Це про викладачів/ок та тренерів/ок, які змінюють освіту зсередини. Про консультантів/ок, які допомагають компаніям діяти прозоро. Про громади, які впроваджують нові стандарти. Про тих, хто створює змістовні курси, дослідження, комунікаційні кампанії. Це дослідження - не лише карта потреб, а й сигнал: на нас чекає ринок, де вплив важливіший за статус, а сталість - більше, ніж тренд. Це - простір дії для тих, хто готові мислити системно, діяти міжсекторально і нести відповідальність за довгострокові зміни.



Яна Коньок

Виконавча директорка Асоціації експертів зі сталого розвитку (ASDE), керівниця International Sustainability Academy (ISA)

ПІСЛЯСЛОВО

“

Фінансова система майбутнього - це не лише про прибутковість, а й про сталість, прозорість і цінності. Сьогодні ми стоїмо на порозі трансформації, де фінанси відіграють ключову роль у прискоренні сталого розвитку, адаптації до кліматичних ризиків і підтримці соціальної справедливості. Це дослідження чітко демонструє: потреба у фахівцях/чинях, які можуть поєднати фінансові інструменти зі створенням впливу - вже не тренд, а вимога часу. Україна має шанс не просто наздоганяти світовий порядок денний, а формувати його зсередини - через компетентних людей, нові професійні траєкторії і ринки, що працюють на благо суспільства та планети.



Вікторія Михайльо

Виконавча директорка Українського Альянсу Фінансової Сталості (USFA)

“

Це дослідження - як дзеркало і як маяк. Ми побачили, ким ми вже є як ASDE спільнота, і куди можемо йти. Робота, яка змінює світ - не про ідеальні CV, а про глибоке відчуття, що твоя експертиза має значення. І що поряд є ті, з ким можна рости, творити, впливати. У нашій спільноті ми бачимо десятки історій: як фахівчиня з громадського сектору стала незалежною експерткою, як консультант побудував бізнес, як викладач створив авторський курс, який вийшов за межі університету. Спільнота - це теж інфраструктура. Інфраструктура майбутнього. Вона дає не лише доступ до знань, подій і партнерств. Вона дає віру, що зміни можливі - особливо, коли ти не один/на. І ця віра стає капіталом, який не знецінюється навіть в кризу. Це дослідження - про спільноту, що вирішила діяти разом!



Олександра Гондюл

Community Lead Асоціації експертів зі сталого розвитку (ASDE)

ДЖЕРЕЛА

- IEMA Jobs - <https://www.iema.net/jobs/>
- Green Careers Hub / Find the career path that suits your skill set - <https://www.greencareershub.com/find-your-green-role/job-profiles/>
- Jobs That Make Sense - <https://jobs.makesense.org/en/s/jobs>
- Sustainability Leaders 2024 / Globe Scan - <https://globescan.com/2024/06/26/sustainability-leaders-2024/>
- Sustainability Leaders 2023 / Globe Scan - <https://globescan.com/2023/09/06/2023-globescan-sustainability-leaders-survey-report-webinar/>
- Sustainability Leaders 2022 / Globe Scan - <https://globescan.com/2022/06/23/2022-sustainability-leaders-report/>
- Sustainability Leaders 2021 / Globe Scan - <https://globescan.com/2021/07/28/2021-sustainability-leaders-report/>
- Sustainability Career Compass / Sustainability Makers, 2024 - <https://www.sustainability-makers.it/documenti-e-ricerche/professione/sustainability-career-managers-2/>
- Lavoro: le competenze di sostenibilità richieste dalle aziende europee / Sustainability Makers, 2023 - <https://www.sustainability-makers.it/documenti-e-ricerche/governance/lavoro-le-competenze-di-sostenibilita-richieste-dalle-aziende-europee/>
- SURVEY EASP - Senior managers of sustainability and corporate social responsibility in Europe / Sustainability Makers, 2019 - <https://www.sustainability-makers.it/documenti-e-ricerche/professione/survey-easp-senior-managers-of-sustainability-and-corporate-social-responsibility-in-europe/>
- What are the best countries for environmental science jobs? / CSR Jobs, 2025 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/what-are-the-best-countries-for-environmental-science-jobs/r/recuSKta5btgHtPLc>
- How to build cross-functional skills for sustainability roles / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-build-crossfunctional-skills-for-sustainability-roles/r/recsTF5jOusAQRed>
- The future of sustainability careers: trends to watch / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/the-future-of-sustainability-careers-trends-to-watch/r/rectuXjyk9QUuBsC9>
- How to align your career with the United Nations Sustainable Development Goals / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-align-your-career-with-the-united-nations-sustainable-development-goals/r/recvnXGJnJ3zmbznD>
- How to prepare for case study interviews in sustainability consulting / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-prepare-for-case-study-interviews-in-sustainability-consulting/r/recAk8Ln0ACmRlB13>
- How to negotiate your salary in sustainability jobs / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-negotiate-your-salary-in-sustainability-jobs/r/reciqrvE5vbDwnA5Q>
- How to balance technical and soft skills in sustainability jobs / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-balance-technical-and-soft-skills-in-sustainability-jobs/r/reciATOTQg5TGO14Z>
- How to overcome challenges in sustainability careers / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-overcome-challenges-in-sustainability-careers/r/reco7oAx7j7Qh0yS>
- How to develop a sustainability portfolio to showcase your work / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-develop-a-sustainability-portfolio-to-showcase-your-work/r/recxndmAGRmSrIO3>
- The role of entrepreneurship in sustainability careers / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/the-role-of-entrepreneurship-in-sustainability-careers/r/recQHf0qVGAPMjM0V>
- How to start a sustainability blog to boost your career / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-start-a-sustainability-blog-to-boost-your-career/r/recZyV8gGRxU2uUdK>
- How to stand out in sustainability job interviews / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-stand-out-in-sustainability-job-interviews/r/reccGahLUeVJaD0SV>
- Top sustainability certifications to accelerate your career / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/top-sustainability-certifications-to-accelerate-your-career/r/reced4rm2rCPRaWfOQ>
- Strategies for career advancement in sustainability consulting / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/strategies-for-career-advancement-in-sustainability-consulting/r/recluupVBxHAavxgl>
- Women leading the way: success stories in sustainability / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/women-leading-the-way-success-stories-in-sustainability/r/rec2X80xkVEXmtK8A>
- The impact of AI on sustainability careers: what to expect / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/the-impact-of-ai-on-sustainability-careers-what-to-expect/r/rec6cqqL67RAO2d02>
- Freelancing in sustainability: how to build a successful practice / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/freelancing-in-sustainability-how-to-build-a-successful-practice/r/recauYhQB6vbG6p6>
- How to craft a CV that resonates with purpose-driven employers / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-craft-a-cv-that-resonates-with-purposedriven-employers/r/recpagCIYBYioyG6C>
- How to build a professional brand in sustainability on social media / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-build-a-professional-brand-in-sustainability-on-social-media/r/recxqW5jCzCx6gC8h>
- How to start a sustainability consulting business / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-start-a-sustainability-consulting-business/r/recl2UrRLTsONRVR>
- Career Evolution Paths of Sustainability Managers / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/career-evolution-paths-of-sustainability-managers/r/recejHWVjEgNBujKE>
- Sustainability Manager: A comprehensive guide for 2024 / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/sustainability-manager-a-comprehensive-guide-for-2024/r/reclXROzG7Xuu80LI>
- What makes a good sustainability manager / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/what-makes-a-good-sustainability-manager/r/recW3CY5CJkdrC8ah>
- How to build a personal brand in ESG / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-build-a-personal-brand-in-esg/r/recx0XMI9mMcMBZw>
- How to avoid burnout in impact-driven jobs / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-avoid-burnout-in-impactdriven-jobs/r/reclm5mJmIdgkcgHdA>
- Job market forecast for sustainability careers in 2025 / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/job-market-forecast-for-sustainability-careers-in-2025/r/recCzpiy2YAsGPHh>
- A comprehensive overview of jobs and careers in sustainability / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/a-comprehensive-overview-of-jobs-and-careers-in-sustainability/r/recEzGVFqkBgYxFAI>
- How to build a portfolio for a career in sustainability / CSR Jobs, 2024 - <https://www.csrrjobs.club/blog-article/how-to-build-a-portfolio-for-a-career-in-sustainability/r/recNvHzyGtlfALYxK>
- Sustainability Jobboard / CSR Jobs, 2025 - <https://www.csrrjobs.club/jobboard>
- The blog for Sustainability Jobs and Careers / CSR Jobs - <https://www.csrrjobs.club/blog>
- Careers in Sustainability and ESG roles Insights / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/>
- Enable Green Jobs - <https://enable.green/jobs/>
- Explore Sustainability Careers and Profiles that support our green future / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/>
- Chief Sustainability Officer Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers-and-profiles/chief-sustainability-officer-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- ESG Director Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers-and-profiles/esg-director-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- ESG Reporting Manager Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers-and-profiles/esg-reporting-manager-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- Sustainable Governance and Compliance Manager Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers-and-profiles/sustainable-governance-and-compliance-manager-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- Sustainability Risk Manager Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers-and-profiles/sustainability-risk-manager-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- Sustainability Communication Manager Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers-and-profiles/sustainability-communication-manager-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- Sustainability Research Analyst Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers-and-profiles/sustainability-research-analyst-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>

ДЖЕРЕЛА

- Sustainability Supply Chain Manager Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers-and-profiles/sustainability-supply-chain-manager-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- ESG Due Diligence Consultant Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers-and-profiles/esg-due-diligence-consultant-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- Sustainable Finance Manager Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainable-finance-careers-and-profiles/sustainable-finance-manager-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- Sustainable Investment Analyst Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainable-finance-careers-and-profiles/sustainable-investment-analyst-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- Sustainability Software Developer Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/green-energy-green-tech-careers-and-profiles/sustainability-software-developer-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- Sustainability & Carbon Analyst Job Description / Enable Green - <https://enable.green/esg-roles/sustainability-and-esg-careers-and-profiles/sustainability-and-carbon-analyst-job-description-by-enable-green-agency-esg-sustainability-jobs/>
- Formation of Competencies for Managers of Sustainable Development in Ukraine / Oleksandra Humenna, Yuriy Dyachenko, and Mariia Vasylets / Ukraine's Journey to Recovery, Reform and Post-War Reconstruction A Blueprint for Security, Resilience and Development / Springer, p. 287-303 - <https://library.open.org/bitstream/handle/20.500.12657/94605/1/978-3-031-66434-2.pdf>
- Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future - <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987-our-common-future.pdf>
- What are the Sustainable Development Goals? UNDP - <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
- What The 3Ps Of The Triple Bottom Line Really Mean - <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/12/10/what-the-3ps-of-the-triple-bottom-line-really-mean/>
- Education for sustainable development. UNESCO - <https://www.unesco.org/en/sustainable-development/education>
- Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World. Global Compact - https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares_who_wins.pdf
- CSR vs. ESG: Key Differences Explained - <https://www.greenomy.io/blog/csr-vs-esg-key-differences-explained>
- 3 paradigm shifts in corporate sustainability marks new era of ESG. WEF - <https://www.weforum.org/stories/2021/09/3-paradigm-shifts-in-corporate-sustainability-to-esg/>
- Corporate social responsibility: A brief history - <https://accp.org/resources/csr-resources/accp-insights-blog/corporate-social-responsibility-brief-history/>
- Corporate sustainability and responsibility. European Commission - https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en
- Don't Call It ESG, Call It Resilience - <https://www.wsj.com/articles/dont-call-it-esg-call-it-resilience-067a2a9a>
- Global Investment in the Energy Transition Exceeded \$2 Trillion for the First Time in 2024, According to BloombergNEF Report - <https://about.bnef.com/blog/global-investment-in-the-energy-transition-exceeded-2-trillion-for-the-first-time-in-2024-according-to-bloombergnef-report/>
- The Future of Jobs Report 2025. WEF - <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Sustainability Careers in 2024: Growth, Challenges, and Opportunities from Trellis - <https://www.stern.nyu.edu/sustainability-careers-2024-growth-challenges-and-opportunities-trellis>
- Britain says company climate disclosures will be mandatory from 2022 - <https://www.reuters.com/world/uk/britain-says-company-climate-disclosures-will-be-mandatory-2022-2021-10-29/>
- Companies walk ESG tightrope, under fire from all sides over disclosures - <https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/companies-walk-esg-tightrope-under-fire-all-sides-over-disclosures-2024-02-29/>
- The III King Report on Corporate Governance - <https://web.archive.org/web/20120503104127/http://www.iodsa.co.za/PRODUCTSSERVICES/KingIIIReportPapersGuidelines/KingReportonCorporateGovernanceinSA/KingIII.aspx>
- World Economic Forum report Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation - <https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism/our-metrics/>
- State of the Sustainability Profession 2024 - <https://info.greenbiz.com/rs/211-NJY-165/Images/State%20of%20the%20Sustainability%20Profession%202024.pdf>
- Employment in the circular economy - <https://www.eea.europa.eu/en/circularity/thematic-metrics/business/employment-in-the-circular-economy>
- Changing how we produce and consume: New Circular Economy Action Plan shows the way to a climate-neutral, competitive economy of empowered consumers - https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_420
- Біла Книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі / НБУ - https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf
- Green job vacancies are on the rise – but workers with green skills are in short supply - <https://www.weforum.org/stories/2024/02/green-jobs-green-skills-growth/>
- Growing confidence in sustainability jobs but intervention is needed - <https://www.thehrdirector.com/business-news/jobseekers/ake-pay-cut-sustainability-role/>
- Sizing the Impact Investing Market 2024 - <https://thegiin.org/publication/research/sizing-the-impact-investing-market-2024/>
- The net zero workforce series - <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/energy/perspectives/the-net-zero-workforce-series.html>
- Just transition towards environmentally sustainable economies and societies - <https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/lang-en/index.htm>
- Social Responsibility & Environmental Sustainability
- Gallup's commitment to creating a sustainable and inclusive company and world - <https://www.gallup.com/653369/social-responsibility-environmental-sustainability.aspx>
- Beware of Junk Employee Engagement Metrics for ESG Reporting - <https://www.gallup.com/workplace/392219/beware-junk-employee-engagement-metrics-esg-reporting.aspx>
- Britain's net zero economy is booming, CBI says - <https://www.theguardian.com/environment/2025/feb/24/britain-net-zero-economy-booming-cbi-green-sector-jobs-energy-security>
- Business group estimates several hundred thousand clean energy jobs in EV, battery storage and solar - <https://apnews.com/article/clean-energy-jobs-inflation-reduction-act-7003abd46f1e540d483a9adfcc45262a>
- Environmental Entrepreneurs (E2). Good for the Economy. Good for the Environment. - <https://e2.org/>
- For GenZers working in clean energy, DOGE's cuts mean finding creative career pivots - <https://www.businessinsider.com/gen-zers-clean-energy-climate-job-cuts-doge-trump-musk-2025-5>
- The ESG brain drain is happening - <https://www.fnlonon.com/articles/the-esg-brain-drain-is-happening-3c70a880>
- Jobs of Tomorrow: Social and Green Jobs for Building Inclusive and Sustainable Economies. WEF - <https://www.weforum.org/publications/jobs-of-tomorrow-social-and-green-jobs-for-building-inclusive-and-sustainable-economies/>
- Renewable energy and jobs: Annual review 2024 - <https://www.irena.org/Publications/2024/Oct/Renewable-energy-and-jobs-Annual-review-2024>
- The net-zero transition: What it would cost, what it could bring - <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring>
- Climate Transition Impact Framework (C-TIF): Planning for a sustainable and inclusive future - <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/climate-transition-impact-framework-ctif-planning-for-a-sustainable-and-inclusive-future>
- BloombergNEF. New Energy Outlook 2025 - <https://about.bnef.com/new-energy-outlook/>
- South Asia Development Update - Jobs for Resilience - <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/74ec19c2d-65fd-4523-8020-338f0cb98523/content>
- World Energy Employment 2024 - <https://www.iea.org/reports/world-energy-employment-2024>
- 10 Essential Focus Areas for Sustainability Managers in 2025 - <https://www.lythouse.com/blog/10-essential-focus-areas-for-sustainability-managers>
- 50 sustainability statistics you need to know in 2025 - <https://www.keyesg.com/article/50-esg-statistics-you-need-to-know-in-2024>
- Manager ESG Survey. 2024 Update: Rising commitments, data hurdles, and net zero growth - <https://russellinvestments.com/au/insights/esg-survey>
- Understanding the ESG landscape: Key insights from our 2023 Manager ESG Survey - <https://russellinvestments.com/au/blog/2023-esg-manager-survey>
- 2022 Annual ESG Manager Survey: The ESG journey accelerates - <https://russellinvestments.com/au/blog/2022-annual-esg-manager-survey>
- 2021 Annual ESG Manager Survey: The red flag is raised on climate risk - <https://russellinvestments.com/au/blog/2021-annual-esg-manager-survey>

ASDE ASSOCIATION OF
SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
EXPERTS



www.asde.com.ua