

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет магістерської та  
аспірантської підготовки  
Кафедра екологічного права і контролю

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
рівень вищої освіти: «магістр»

на тему: «Перспективи реалізації Концепції зеленого офісу в Україні»

Виконала студентка 2 курсу групи МЕК-65  
спеціальності 8.04010604  
«Екологічний контроль та аудит»  
Жосанар Ірина Іванівна

Керівник к. геогр. н., доц.  
Владимирова Олена Геннадіївна

Рецензент д. е. н., проф.  
Губанова Олена Ростиславівна

Одеса 2017

## АНОТАЦІЯ

Інтенсивний розвиток технологій, збільшення кількості населення та неефективне використання природних ресурсів ставлять під загрозу подальший розвиток людства. Якщо організації не зрозуміють необхідність ефективного використання ресурсів, це призведе у майбутньому до обмеження у користуванні чи, навіть, істотного погіршення якості ресурсів.

«Зелені ініціативи» набувають популярності серед українських компаній. Впровадження Зеленого офісу робить бізнес не лише дружнім до довкілля, але й відкриває нові можливості перед компаніями.

Метою магістерської роботи є аналіз передових зарубіжних і вітчизняних практик «Зеленого офісу» та визначення ключових інструментів адаптації цих практик в діяльності українських організацій і компаній.

В роботі розглянуто поняття та основні структурні елементи концепції менеджменту компанії «Зелений офіс», дана оцінка кращих практик «Зеленого офісу» в зарубіжних і українських компаніях, визначені проблеми адаптації принципів Зеленого офісу в Україні.

Магістерська робота складається з переліку скорочень, вступу, 3 розділів, висновків, списку літератури з 45 джерел і додаток. Загальний обсяг роботи складає 101 сторінку, у тому числі 2 таблиці.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** концепція Зеленого офісу, зелена економіка.

## SUMMARY

An intense development of technologies, population growth and an inefficient use of natural resources threaten the further development of mankind. If organizations do not understand the necessity of efficient use of resources, this will lead to restrictions on use or even a significant deterioration of resources quality in the future.

«Green Initiatives» are gaining popularity among Ukrainian companies. The implementation of Green Office makes business not only environmentally friendly, but also it opens up new opportunities for companies.

The purpose of the master's thesis is the analysis of advanced foreign and domestic practices of «Green Office» and the determination of key tools of these practices' adaptation for Ukrainian organizations and companies.

In the thesis the notions and the basic structural elements of management concept of «Green Office» were considered; the best practices of «Green Office» in foreign and Ukrainian companies were estimated; the problems of adaptation principles of Green Office in Ukraine were determined.

Master's thesis consists of the abbreviations list, the introduction, three chapters, the conclusion, the list of references to 45 sources and the supplement. The total volume is 101 pages, including 2 tables.

**KEY WORDS:** Green office concept, green economy.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ .....	7
ВСТУП .....	8
1 «ЗЕЛЕНА» ЕКОНОМІКА ТА ШЛЯХИ УКРАЇНИ ДО «ЗЕЛЕНОГО» ЗРОСТАННЯ .....	10
1.1 Запровадження політики «зеленого» зростання в Україні .....	21
2 «ЗЕЛЕНІ ОФІСИ» ДЛЯ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ .....	27
2.1 Концепція зеленого офісу .....	29
2.1.1 Загальні принципи Зеленого офісу .....	33
2.1.2 Принципи використання ресурсів.....	35
2.2 Екологічна сертифікація за програмою «Зелений офіс» .....	49
3 ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ЗЕЛЕНОГО ОФІСУ .....	58
3.1 Досвід використання принципів зеленого офісу зарубіжними організаціями .....	58
3.2 Зелений офіс: практика в Україні.....	62
3.3 Досвід університетів .....	82
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	96
ДОДАТОК А.....	101

## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

BPMS	– Система управління бізнес-процесами
EMAS	– Європейська система екологічного менеджменту і екологічного аудиту
GEN	– Глобальна мережа екологічного маркування
ISO-14001	– Система управління охороною навколишнього середовища. Вимоги та керівництво зі застосування
WWF	– Міжнародний фонд захисту природи
АВП	– Альтернативні види палива
АЗК	– Автозаправний комплекс
ВВП	– Валовий внутрішній продукт
ВДЕ	– Відновлювальні джерела енергії
ГК	– Група компаній
ЄС	– Європейський союз
ЗАТ	– Закрите акціонерне товариство
ЗО	– Зелений офіс
КНТЕУ, КНЕУ	– Київський національний торговельно-економічний університет
НаУКМА	– Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ОЕСР	– Організація економічного співробітництва та розвитку
ООН	– Організація об'єднаних націй
ПЕТ	– Поліетилентерефталат
СЕД	– Система електронного документообігу
СЕО	– Стратегічна екологічна оцінка
СПУ	– Стратегічне планування та управління
ЮНЕП	– Програма ООН з навколишнього середовища
ЮНІДО	– Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку

## ВСТУП

Реалії сьогодення засвідчують вичерпність природних ресурсів та забруднення навколишнього середовища нашої планети. Це зумовлює актуальність не тільки і не стільки жорстких норм екологічного законодавства, а, в першу чергу, корпоративної та персональної відповідальності кожної людини по збереженню навколишнього середовища.

В умовах глобальної конкуренції підприємства перебувають в постійному пошуку нових альтернативних методів ведення конкурентної боротьби. У цьому протистоянні за репутацію та імідж збільшуються масштаби використання природних ресурсів, що призводить до їх вичерпаності, а також до екологічної катастрофи. Це зумовлює актуальність формування жорстких норм екологічного законодавства, а також створення дієвих механізмів регулювання та стимулювання екологізації, корпоративно-соціальної відповідальності кожної людини по збереженню навколишнього середовища.

Сьогодні кожен усвідомлює потребу збереження навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів. Така програма плану дій зафіксована в потрійній лінії – ефективному співіснуванні та поєднанні економічної, екологічної та соціальної складової життя суспільства, що відображена в прагненні України до сталого розвитку.

Все більше уваги приділяється екологічним проблемам та шляхам подолання екологічної кризи. Бажання отримати вигоду для бізнесу, підвищити конкурентоспроможність на ринку та покращити імідж компанії, одночасно не завдаючи шкоди навколишньому середовищу, знаходять своє відображення в активізації екологічної та соціальної відповідальності бізнесових кіл. Це приводить до виникнення інноваційних програм, які втілюють в життя «зелені» концепції. Понад 30 років назад за кордоном

з'явилася ідея створення «зеленого офісу». Нині така концепція реалізується і в Україні та набирає обертів внаслідок поширення принципів зеленого офісу (ЗО) серед українських ділових кіл.

Серед усіх видів соціальної відповідальності, екологічна відповідальність представляється найбільш важливою. Адже мова йде не тільки про сьогодні, а про майбутнє, майбутнє нас і наступних поколінь. Тільки від нас залежить чи буде чисте повітря, вода, здоров'я у всіх нас, чи буде наша планета й далі зеленою.

Бізнес найбільш відповідальний за екологічну ситуацію на планеті. І не важливо який бізнес призвів до теперішньої екологічної ситуації: американський, китайський, німецький, російський або український – планета у нас одна. Не можна просто стояти осторонь, необхідно взяти на себе цю відповідальність, розробити план дій щодо зниження негативного впливу на навколишнє середовище і поступово реалізовувати його. Це і буде «зеленим бізнесом». Але найголовніше – така діяльність дійсно взаємовигідна, як для бізнесу, так для навколишнього середовища, і природно – для суспільства.

«Зелений бізнес» – це, насамперед, концепція, яка спрямована на зменшення споживання матеріальних ресурсів і зниження негативного впливу діяльності на навколишнє середовище. Там де зменшення споживання, там економія, де розумна економія – там прибуток.

У всьому світі Зелений бізнес починається з Зеленого офісу. Для багатьох компаній, особливо працюючих у сфері фінансів, послуг або оптової торгівлі, Зелений бізнес і Зелений офіс – в принципі тотожні поняття.

Метою магістерської роботи є аналіз передових зарубіжних і вітчизняних практик «Зеленого офісу» та визначення ключових інструментів адаптації цих практики в діяльності українських організацій і компаній.

## 1 «ЗЕЛЕНА» ЕКОНОМІКА ТА ШЛЯХИ УКРАЇНИ ДО «ЗЕЛЕНОГО» ЗРОСТАННЯ

Загрози вичерпання обмежених природних ресурсів та зміни клімату внаслідок прискореного зростання населення світу та економік нових індустріальних країн, що супроводжується негативним впливом на довкілля, обумовлюють широке визнання необхідності запровадження нових підходів до забезпечення економічного зростання і розвитку, які передбачають мінімізацію навантаження на базу природних ресурсів та екологічні умови життя населення за рахунок введення додаткових джерел зростання. Вони у першу чергу пов'язані з поширенням використання продуктивних екологічно безпечних технологій, екоінновацій, справедливою оцінкою вартості природних ресурсів та екосистемних послуг в економічній діяльності, впровадженням сталих моделей споживання та виробництва, переходом до більш складних моделей ведення бізнесу з високою продуктивністю, що базуються на концепції життєвого циклу, мінімізації та повторному використанні відходів, корпоративній соціальній відповідальності.

На Конференції ООН зі сталого розвитку «Ріо+20», що відбулася у м. Ріо-де-Жанейро, 22-25 червня 2012 р. підтримано ініціативи міжнародних організацій щодо розвитку і впровадження на національному рівні концепцій «зеленої» економіки, «зеленого» зростання, «інклюзивного зеленого» зростання, які поглиблюють концепцію сталого розвитку з урахуванням сучасних реалій та спрямовані на її більш прагматичну реалізацію.

Підсумковий документ Конференції ООН зі сталого розвитку «Ріо+20» під назвою «Майбутнє, якого ми хочемо» підтвердив, що концепція «зеленої» економіки покликана об'єднати під єдиним прапором низку економічних стратегій та методів економічного аналізу, актуальних з точки зору сталого розвитку [1].



Відмінність «зеленої» моделі полягає в її орієнтації на гармонізацію економічного зростання з екологічною сталістю, впровадженні таких інструментів підтримки зростання, за яких природні активи розглядаються як фактор виробництва, як продуктивний капітал, а екологічна політика – як інвестиційна політика, спрямована на ефективне використання та відновлення природних ресурсів шляхом впровадження ресурсо- та енергоефективних, екологічно безпечних технологій та інновацій.

Україна належить до багатих на природні ресурси країн Євразійського простору, має високоосвічене населення, вигідне географічне та геополітичне положення та є потенційним транзитним коридором, «шовковим шляхом» для товарних, енергетичних та культурних обмінів між Сходом та Заходом. Країна однією з перших на пострадянському просторі розпочала формувати власне демократичне суспільство та ринкову економіку, інтегрувалася у великий європейський торгівельний коридор, однак не змогла скористатися цими унікальними початковими перевагами для здійснення диверсифікації свого виробництва та експорту і задіяння додаткових джерел підйому добробуту.

За оцінками Світового банку Україна має малоефективну ресурсну економіку і, на відміну від колишніх сусідів по соціалістичному табору, залишається в групі країн з ВВП на душу населення нижче середнього рівня (1854 дол. за паритетом купівельної спроможності у 2016 р., 137 місце серед 187 економік світу) [2]. Це, значною мірою, є наслідком домінування політики, яка орієнтована на отримання експортної сировинної ренти та розширення споживання замість інвестування в оновлення фізичного, людського капіталу і бази природних активів.

Україна має більший запас природних ресурсів на душу населення порівняно з Чехією, Словаччиною та Білорусією, але менший ніж у Росії, Казахстані та США. За обсягом розвіданих запасів залізних, марганцевих, титано-цирконієвих руд, вугілля, графіту, каоліну, сірки Україна є однією з

провідних країн світу. Однак за обсягами ВВП на душу населення та нагромадженого основного капіталу вона значно відстає від згаданих країн.

Найвищий в регіоні ступінь зносу основних фондів (78%) та застарілі технології, зокрема у гірничо-металургійному комплексі, призводять до перевитрат сировини, матеріалів, енергоносіїв. Енергоємність ВВП перевищує середній показник по країнах ЄС в 1,5 рази. Занижені ціни на природні ресурси та сировину поряд з м'якими санкціями за забруднення довкілля стали чинником витоку капіталів з країни та існування тіньового сектору діяльності.

За недостатньо ефективною політикою захисту довкілля, масштабна тривала експлуатація багатих природних ресурсів призвела до його деградації. Антропогенне та техногенне навантаження на довкілля, зокрема, обсяги промислових відходів на душу населення у декілька разів перевищують показники розвинутих країн світу. За оцінками експертів близько 15% території країни з населенням понад 10 млн. осіб перебуває у критичному стані [3].

Сьогодні, як і інші країни світу, Україна знаходиться перед глобальними викликами, що пов'язані з ресурсними обмеженнями, конкуренцією за ринки, низькою продуктивністю технологій, обмеженістю економічної моделі, що базується на принципах Вашингтонського консенсусу та використанні ВВП у якості єдиного мірила економічного успіху та добробуту.

Внутрішні виклики для розвитку України є надзвичайно серйозними:

це – війна на Сході країни та втрата значної частини промислового потенціалу (щонайменше 15%), олігархічна модель розвитку, неефективне державне та корпоративне управління, бар'єри для розвитку бізнесу, для інновацій та інвестицій, низька продуктивність праці, низькі екологічні стандарти та висока інтенсивність використання дешевих природних ресурсів.

Модернізації виробництва та структурним перетворенням заважають такі проблеми як:

- переважання експортно-сировинних виробництв та кланів, які чинять опір переходу на міжнародні стандарти енерго- та ресурсоефективності;
- неефективна податкова політика, яка стимулювала розвиток сировинних галузей та спекулятивних послуг, мінімізацію податкових зобов'язань;
- неефективна система бюджетної підтримки, що сприяла проїданню отриманих субсидій у сільському господарстві та видобувних галузях;
- високий рівень навантаження соціальних виплат на економічну діяльність, невідповідність динаміки заробітної плати та продуктивності праці.

В бізнес-середовищі все ще домінує модель стимулювання кількісного економічного зростання за будь-яку ціну, притаманна раннім стадіям індустріального розвитку, за принципом «зростання зараз, а очищення – потім».

Основні бар'єри для ефективного використання ресурсів, це:

- використання застарілих технологій та обладнання, що спричиняє високий рівень втрат ресурсів на ланцюгу від виробництва до кінцевого споживання та їх неефективне використання;
- слабкий доступ підприємств до екологічних кредитів та інвестицій;
- відсутність мотивації у суб'єктів господарювання до впровадження новітніх, у тому числі ресурсоефективних технологій та екологічних інновацій;
- недосконала система поводження з відходами, що ускладнює перетворення відходів на додатковий ресурс та джерело зростання.

Україна підтримала курс на сталий розвиток, визначений Порядком денним на XXI століття (м. Ріо-де-Жанейро, Бразилія, 1992 р.) та завдання Декларації тисячоліття ООН (м. Йоганнесбург, ПАР, 2002 р.) щодо включення принципів сталого розвитку до програм розвитку країн [4]. Однак

в Україні жоден з розроблених проектів стратегії або концепції сталого розвитку не був схвалений Урядом. Практично не запрацювали Національна Комісія зі сталого розвитку (створена у 1997 р.), Національні ради зі сталого розвитку України при Президентові України (2003 р.) та при Кабінеті Міністрів України (2009р.).

В основі концепції «зеленої» економіки, «зеленого» зростання та «зеленої» промисловості лежать такі ключові принципи взаємодії економіки з природним середовищем як:

- відокремлення економічного зростання від використання природних ресурсів, зокрема у виробництві товарів та послуг;
- створення більшої доданої вартості за меншого обсягу споживання вхідних ресурсів.

Зелена економіка – це економіка, спрямована на покращання добробуту і соціальної рівності за одночасного значного зменшення ризиків для довкілля та екологічного дефіциту (ЮНЕП) [5].

Головним чинником розпочатої трансформації існуючих моделей розвитку у бік впровадження засад зеленої економіки та зеленого зростання була неспроможність сучасних моделей врахувати наслідки складних причинно-наслідкових зв'язків між економічними активами та природним капіталом, забезпечити їх продуктивне використання та відтворення. Запровадження зеленої економіки допоможе:

- підвищити продуктивність та конкурентоспроможність шляхом скорочення енергоспоживання та мінімізації обсягів утворених відходів;
- активізувати інноваційну діяльність та розвиток новітніх технологій;
- створити нові сектори економіки, нові ринки та нові робочі місця;
- підвищити доходи завдяки ефективному використанню ресурсів;
- зменшити ризики для економічного зростання та небезпеку появи конфліктів, викликаних нестачею ресурсів.

Досвід реалізації в країнах Європейського Союзу дорожньої карти руху до ресурсоефективної, конкурентної «зеленої» економіки свідчить про

реальні можливості економії ресурсів, підвищення конкурентоздатності бізнесу, залучення додаткових джерел економічного зростання та створення робочих місць. Так, результати обстежень бізнес-компаній ЄС показують, що заходи з підвищення ресурсоефективності на усіх ланках ланцюга створення вартості можуть знизити потребу Європейського Союзу у сировинних ресурсах на 17- 24% до 2030 р. порівняно з 2013 р. та підвищити ВВП країн ЄС близько на 3,9% завдяки створенню нових ринків та продуктів [6].

Це є ґрунтовним доводом на користь введення додаткових, «зелених», джерел зростання економіки держави. В умовах сьогоденної економічної кризи в Україні запровадження додаткових джерел зростання ВВП хоча б на один відсоток та зменшення ресурсо- й енергоємності ВВП удвічі є надзвичайно важливим.

Воно потребує запровадження економічних стимулів для економії енергетичних та первинних матеріальних ресурсів, сучасних методів управління відходами для мінімізації обсягів відходів та перетворення їх у ресурси, поширення екологічних інновацій та екологічно безпечних ресурсоефективних технологій для розвитку «зеленого» бізнесу. Водночас це виставляє посилені вимоги до обліку споживання ресурсів на рівні економіки країни, її регіонів, галузей та окремих виробництв.

Зелене зростання – стимулювання економічного зростання і розвитку при збереженні природних активів та безперебійне надання ними ресурсів, від яких залежить наш добробут. Для цього воно повинно каталізувати інвестиції та інновації, що призведуть до появи нових економічних можливостей (ОЕСР) [7].

Розгортанню зелених видів діяльності в Україні сприяє підписання Угоди про Асоціацію між Україною та Євросоюзом у 2014 р. та взяття Україною зобов'язань щодо поступового впровадження енергетичних та екологічних стандартів ЄС поряд з підвищенням цін на енергоресурси та комунальні послуги.

У VI главі цієї Угоди говориться про те, що сторони розвивають і зміцнюють співробітництво з питань охорони навколишнього середовища й таким чином сприяють реалізації довгострокових цілей сталого розвитку і зеленої економіки. Передбачається, що посилення природоохоронної діяльності матиме позитивні наслідки для громадян і підприємств в Україні та ЄС, зокрема, через покращення системи охорони здоров'я, збереження природних ресурсів, підвищення економічної та природоохоронної ефективності, інтеграції екологічної політики в інші сфери політики держави, а також підвищення рівня виробництва завдяки сучасним технологіям. Співробітництво здійснюється з урахуванням інтересів Сторін на основі рівності та взаємної вигоди, а також беручи до уваги взаємозалежність, яка існує між Сторонами у сфері охорони навколишнього середовища, та багатосторонні угоди у цій сфері [8].

Екологізація промислового виробництва та розвиток пов'язаних з ним послуг, у тому числі послуг з доведення новітніх технологій до виробництва та ринку, удосконалення виробничих процесів, консалтингу, впровадження стандартів, а також інновацій, спрямованих на захист довкілля є важливою передумовою структурних зрушень у бік зелених видів діяльності.

Цю місію виконує «зелена» промисловість, яка, будучи складовою зеленої економіки, також концентрується на екологізації процесів виробництва і споживання, але охоплює зобов'язання та дії, спрямовані на зниження впливу виробничих процесів і продукції на довкілля за рахунок більш ефективного використання ресурсів, відмови від токсичних речовин, заміни викопних видів палива відновлюваними джерелами енергії, поліпшення безпеки праці, взяття виробниками підвищеної відповідальності за деструктивний вплив на довкілля, тощо.

Зелена промисловість охоплює підходи та інструменти, що забезпечують структурні зміни для переходу промисловості на сталі рейки: впровадження нових технологій та управлінських рішень для покращання

одночасно екологічних та економічних результатів діяльності підприємств (ЮНІДО) [9].

В Україні більшість підприємств працюють за витратною технологією використання ресурсів. Щорічно в результаті неглибокої переробки залученої у виробництво сировини створюється близько 2,5 млрд. т відходів. Енергоємність та споживання води у 2 – 2,5 рази перевищують показники розвинутих країн.

Ресурсо-ефективне і чисте виробництво – система методів, які дозволяють максимально знизити обсяги виробничих відходів шляхом:

- запобігання утворенню викидів у джерелі;
- раціонального використання ресурсів;
- ефективного споживання енергії;
- вторинного використання матеріалів у тому ж виробничому процесі;
- скорочення споживання води.

За підтримки ЮНІДО та Швейцарської агенції розвитку і співробітництва (SDC) в Україні на базі НТУУ «Київський політехнічний інститут» створено Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, який здійснює допомогу промисловим підприємствам в різних галузях ефективніше використовувати вхідні ресурси та впроваджувати методи ресурсоефективного і чистого виробництва. Виконання у 2009-2010 рр. таких проектів на десяти підприємствах Запорізької й Вінницької областей виявило суттєвий потенціал економії використання ресурсів від впровадження мало затратних технічних рішень, зокрема, зменшення споживання газу на 16,9 млн. куб. м., води на 93 тис. куб. м., скорочення викидів вуглецю на 34,4 тис. тонн [10].

Україна має великі перспективи розвитку органічного сільського господарства: є шостою в світі за площею органічної олії, восьмою за площею органічної пшениці з перспективою великих обсягів експорту до країн ЄС [11].

Прийнятий у 2013 р. Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» сприяв активному розвитку органічного сільського господарства, врегулюванню нормативно-правової бази та сертифікації діяльності, а також забезпеченню справедливої конкуренції на ринку органічної продукції та сировини [12].

Значний внесок у зелене зростання забезпечує відновлювана енергетика. Річний технічно досяжний енергетичний потенціал відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) в Україні сягає, за оцінками Інституту відновлюваної енергетики Національної академії наук України, 68,6 млн. тонн нафтового еквіваленту, що становить близько 50% загального енергоспоживання в Україні [13].

Для стимулювання ВДЕ і альтернативних видів палива (АВП) окремими положеннями Податкового і Митного кодексів України передбачається:

1) зниження податку на землю для підприємств відновлюваної енергетики;

2) звільнення від оподаткування:

- прибутку від основної діяльності компаній у сфері енергетики, які виробляють електроенергію з відновлюваних джерел;

- прибутку виробників біопалива, отриманого від продажу біопалива;

- прибутку підприємств, отриманого від діяльності з одночасного виробництва електричної і теплової енергії та/або виробництва теплової енергії з використанням біологічних видів палива;

- прибутку виробників техніки та обладнання для виготовлення та реконструкції технічних і транспортних засобів, що споживають біопалив;

3) звільнення від обкладення податком на додану вартість операцій із ввезення на митну територію України устаткування, яке працює на ВДЕ, обладнання і матеріалів для виробництва АВП або енергії з ВДЕ, звільнення від сплати ввізного мита такого устаткування, обладнання і матеріалів.



Окрім того, Законом України «Про електроенергетику» передбачено встановлення «зеленого» тарифу, за яким закуповується електрична енергія з АВП, вироблена на об'єктах електроенергетики (крім доменного та коксівного газів, а з використанням гідроенергії – вироблена лише мікро-, міні- та малими гідроелектростанціями). «Зелений» тариф встановлюється для кожного суб'єкта господарювання, який виробляє електричну енергію з альтернативних джерел енергії, за кожним видом альтернативної енергії та для кожного об'єкта електроенергетики (або для кожної черги будівництва електростанції (пускового комплексу)) [14].

Для забезпечення доступу до ринку електроенергії приватним домогосподарствам, оснащеним сонячними і вітровими електрогенеруючими установками (потужністю не більше 30 кВт), у 2015 р. ухвалено закон, яким дозволено продавати надлишки електроенергії в енергоринок без ліцензії, вводиться стимулюючий коефіцієнт (доплата до тарифу) тим компаніям, які при будівництві енергоустановки використали 30% українського обладнання.

Таким чином, розвиток зеленого бізнесу в Україні є перспективним, останніми роками прийнято низку нормативних актів щодо сприяння такій діяльності з боку держави, однак впровадження таких актів ще є недостатньо ефективним і вимагає тіснішої співпраці державних органів з бізнесом.

У напрямі зеленої економіки заплановані наступні комплексні заходи:

- внесення змін до Основних напрямів (Стратегії) державної екологічної політики України на період до 2020 р. [15] та підготовку нового Національного плану дій з охорони навколишнього середовища на 2016-2020 рр.;
- реформування систем управління охороною довкілля та її моніторингу;
- поетапне приведення законодавства України до директив ЄС;
- впровадження процедур оцінки впливу державних і приватних проектів, планів і програм на навколишнє природне середовище згідно Директив ЄС;

- впровадження п'ятирівневої ієрархії поводження з відходами відповідно до Директиви № 2008/98 / ЄС та підготовка планів дій з управління відходами;
- збільшення ступеню утилізації твердих побутових відходів, їх повторного введення в господарський оборот як вторинних ресурсів;
- виконання вимог Директив ЄС про полігони відходів;
- впровадження принципу «забруднювач платить» і розширеної відповідальності виробника, зокрема упаковки;
- проведення повної реформи системи ціно- і тарифоутворення на енергію і паливо, перегляд механізму формування балансу енергоресурсів, відмова від перехресного субсидування і державного дотування;
- створення механізму державної підтримки заходів з енергоефективності в житлових будинках та бюджетній сфері, інвестування в енергомодернізацію;
- забезпечення конкурентних умов для виробників електроенергії з альтернативних джерел;
- впровадження прозорих конкурентних правил розробки і використання родовищ енергоносіїв [16].

Перелік вище наведених реформ стосується не тільки навколишнього середовища, їх реалізація повинна істотно вплинути на умови і результати діяльності бізнесу, поведінку громадян та їх умови життя – це дійсно завдання одночасно для всіх трьох складових сталого розвитку у їх взаємозв'язку. А воно вимагає інтегрованого підходу до планування політики та розроблення стратегій, планів і програм з використанням таких економічних інструментів, які здійснять відчутний вплив на покращання довкілля, водночас не погіршуючи умов життя населення та заохочуючи бізнес до змін.

Озброєння розробників політики на початку процесу планування ґрунтовною інформацією про базовий стан суб'єкту та припущеннями щодо сценаріїв розвитку ситуації у майбутньому, налаштування системи моніторингу та оцінки прогресу з використанням різних методів оцінки

впливу політики на ситуацію є найважливішою передумовою успіху розроблення та практичного втілення будь-якої стратегії зеленої трансформації економіки країни.

### 1.1 Запровадження політики «зеленого» зростання в Україні

Запровадження стратегічного планування та управління є невід'ємною складовою частиною перетворень у сфері державного управління, що спрямовані на підвищення ефективності держави, передбачуваності її політики та спроможності відповідати сучасним потребам суспільства, зокрема щодо підвищення якості життя населення на засадах сталого розвитку.

В умовах нових глобальних викликів на тлі розгортання боротьби за ресурси, що супроводжується економічними та енергетичними кризами і потрясіннями, роль стратегічних рішень та їх ціна для майбутнього розвитку національних економік мають ще більшу вагу. Критично важливими для України у поточному та наступних десятиліттях XXI ст. стають енергонезалежність, ефективне використання природо-ресурсного потенціалу, рівний доступ населення до доходів від його експлуатації та до результатів економічного розвитку.

Це обумовлює необхідність запровадження в практику роботи органів влади системи стратегічного планування та управління, що базується на обґрунтуванні довгострокових пріоритетів розвитку та шляхів їх досягнення, на оцінці впливу державної політики на якість зростання, стан навколишнього середовища та умови життя населення, а також спирається на співпрацю з широкими колами зацікавлених осіб з бізнесу та громадських організацій.

Стратегічне планування та управління представляє собою підхід, за допомогою якого формується довгостроковий погляд на цілі та перспективні тенденції розвитку країни або сектора економіки (бачення), визначаються зміни, необхідні для приведення цих тенденцій у відповідність з

встановленими кінцевими цілями (критеріями) та приймаються рамкові засади управління (завдання і заходи політики), які б заохочували зацікавлені органи влади та ключові прошарки суспільства досягати цих цілей [17].

Бачення розвитку країни зазвичай розробляється терміном на 15-25 років, стратегія на 10-15 років. В залежності від особливостей системи державного управління в країні план дій може охоплювати період від трьох до п'яти років і далі може бути розбитий на низку щорічних оперативних планів.

Незважаючи на деякі відмінності у змісті та кількості етапів процесу формування та виконання стратегічних документів, які регулюють весь цикл прийняття і реалізації рішень щодо забезпечення сталого розвитку, система СПУ включає наступні розділи:

- 1) Формування бачення (орієнтована на майбутнє загальна політична заява про бажаний розвиток країни у найближчі 15-25 років);
- 2) Визначення рушійних сил розвитку;
- 3) Визначення базової лінії (ситуації на початок періоду планування);
- 4) Розроблення сценаріїв та оцінка їх можливих наслідків;
- 5) Формулювання стратегії;
- 6) Формулювання плану дій для реалізації стратегії;
- 7) Моніторинг прогресу та оцінка;
- 8) Коригування завдань стратегії та планів дій з урахуванням нової інформації.

Особливістю стратегічного планування у сфері сталого розвитку є необхідність дотримання принципу взаємоузгодження трьох певною мірою конкуруючих між собою складових: економічної, екологічної та соціальної. Так, досягнення економічних цілей, передусім високих темпів економічного зростання та доходів видобувних компаній, не повинно досягатися ціною вичерпання не відновлюваних природних ресурсів та забруднення довкілля. Разом з тим прискорене впровадження жорстких стандартів екологічного управління суто адміністративними методами та підвищення цін на природні

ресурси не може бути шоковим для виробників у реальному секторі, оскільки веде до втрати конкурентоспроможності та уповільнення зростання.

Тому планування заходів політики у таких чутливих сферах вимагає серйозних обґрунтувань з оцінкою наслідків для всіх трьох складових сталого розвитку.

Сценарій описує наслідки можливого розвитку подій у майбутньому для обґрунтування прийняття рішень сьогодні, очікувані наслідки від здійснення певної політики у напрямі досягнення визначеної баченням цілі. Різні сценарії передбачають альтернативні заходи політики в залежності від політичних амбіцій і, відповідно, поставлених довгострокових цілей, а також різних припущень щодо результатів реалізації політики. Найбільш поширеним є розвиток наступних сценаріїв: на основі припущення про збереження існуючих тенденцій та нормативно-правової бази («бізнес, як звичайно»), оптимістичного або позитивного розвитку подій, появі нових проблем у майбутньому.

У сценаріях сталого розвитку очікувані довгострокові результати розраховуються з огляду на соціальні та екологічні наслідки та ті цілі, що повинні бути досягнуті поетапно завдяки реалізації програми або плану дій; передбачається відповідна оцінка необхідних фінансових та людських ресурсів.

На думку експертів ОЕСР метою стратегій зеленого зростання та розвитку зеленої економіки є «сприяння більш екологічно прийнятній поведінці підприємств-виробників та споживачів, полегшення справедливого перерозподілу робочих місць, капіталу і технологій на користь більш зелених видів діяльності та надання адекватних стимулів та підтримки зеленим інвестиціям та інноваціям» [18]. Три основні складові аналізу для формування сценаріїв розвитку зеленої економіки та зеленого зростання повинні охоплювати оцінку [19]:

А. Інвестицій;

Б. Додаткових переваг (для довкілля, для соціальної сфери, економічні);

В. Економії на витратах та видатках, яких вдається запобігти.

Інвестиції (А). Стосовно інвестицій в основний капітал для розвитку «зеленого» сектору або впровадження інноваційних технологій пропонується три кроки:

- оцінити загальний обсяг необхідних інвестицій;
- оцінити можливості диверсифікації інвестицій по джерелах фінансування;
- порівняти різні напрями інвестування (наприклад, збереження природного капіталу та екосистем, будівництво інфраструктури, створення потенціалу для розвитку «зелених» технологій та інновацій).

Додаткові переваги (Б). Екологічні, соціальні та економічні переваги від «зелених» інвестиційних стратегій можна виміряти за допомогою ключових показників, що базуються на вартості природного капіталу та екосистемних послуг (з урахуванням відставання та не лінійності реагування системи на інвестиції).

Аналіз політики «зеленої» економіки повинен використовувати, серед інших, конкретні показники додаткових соціальних благ: нових робочих місць, можливості отримання доходів в «зелених» секторах, покращення стану здоров'я, полегшення доступу до природних ресурсів та комунальних услуг.

Економія на витратах та видатках (В). Неявні вигоди від впровадження «зеленої» економіки включають:

- скорочення видатків, взятих на себе державним і приватним секторами, внаслідок підвищення ефективності управління та використання природних ресурсів;
- запобігання видаткам, що потенційно впливають з виснаження природного капіталу та деградації екосистем.

Показники моніторингу та оцінювання прогресу використовуються для визначення успішності вжитих заходів регулювання. Вони вимірюють:

- наслідки політики щодо вирішення проблем довкілля (діагностика);
- ефективність політики (показники для розроблення політики);
- вплив на сектори та на загальний добробут населення (показники для оцінки політики).

Окрему групу методів оцінки результативності стратегій, планів та програм становлять системи стратегічної екологічної оцінки (СЕО), що складаються з наборів процедур для забезпечення процесу прийняття рішень щодо прийнятних заходів політики з урахуванням впливу на навколишнє середовище. Вони включають три системи: СЕО, систему оцінки впливу на навколишнє середовище (ОВНС) та комплексну оцінку сталості [20].

СЕО дійсно можна вважати інструментом впровадження принципів сталого розвитку у процесі планування та прийняття рішень, оскільки передбачена нею процедура може допомогти оцінити широкий спектр можливого впливу заходів політики та всі можливості і загрози розвитку певної галузі/території, знайти альтернативні рішення та варіанти для досягнення поставлених цілей, не допустити непоправних втрат для довкілля у майбутньому та витрат на виправлення допущених помилок в процесі планування.

В країні є законодавчі підстави впроваджувати СЕО, оскільки Україна у 1999 р. ратифікувала Конвенцію 1991 року щодо Оцінки впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті [21] (Конвенція Еспо), у 2011 році підписала Протокол про СЕО до Конвенції Еспо [22], а 1 липня 2015 р. Законом України № 562-VIII ратифікувала цей Протокол [23].

Крім того Міністерством екології та природних ресурсів України розроблено план імплементації у 2015 р. Директив Європарламенту та Ради про оцінку впливу окремих планів і програм на навколишнє середовище (2011/42/ЄС від 27 червня 2001 р.), який схвалено розпорядженням Уряду [24].

Планом заходів з виконання Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» передбачено впровадження СЕО шляхом прийняття у 2015 р. відповідного проекту Закону України. Поряд із згаданим вище законопроектом «Про державне стратегічне планування в Україні» це сприятиме більшій інтеграції завдань сталого розвитку та екологізації економіки у стратегічні документи всіх центральних та місцевих органів влади, а також озброєнню громадськості реальним механізмом впливу на покращання довкілля та умов життя населення.

Станом на сьогодні Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» не підписано президентом України і відправлений на доопрацювання відповідно до Висновку Головного науково-експертного управління (реєстр. № 2009а-д від 31.10.2016 р.) на Пропозиції Президента України до Закону України «Про оцінку впливу на довкілля».

Зокрема, Президент України, підтримуючи необхідність удосконалення законодавчого регулювання оцінки впливу на довкілля відповідно до міжнародних зобов'язань України, разом з тим у своїх Пропозиціях від 21.10.2016 № 2009 а-д зазначив, що Закон України «Про оцінку впливу на довкілля», прийнятий Верховною Радою України 4 жовтня 2016 року (далі – Закон), не може бути підписаний і підлягає доопрацюванню з метою вироблення збалансованої, ефективної та довершеної процедури відповідної оцінки у процесі прийняття рішень про провадження господарської діяльності з урахуванням державних, громадських та приватних інтересів. Зокрема, на думку Президента, запропонована Законом процедура оцінки впливу на довкілля характеризується недовершеністю її правового врегулювання, створює штучні перепони для реалізації конституційного права на підприємницьку діяльність (стаття 42 Конституції України) та можливі негативні наслідки для розвитку економіки держави [25].



## 2 «ЗЕЛЕНІ ОФІСИ» ДЛЯ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Подолання екологічних проблем та досягнення сталого розвитку країни залежить не тільки від дій і рішень уряду, а й від відповідального ставлення кожного з нас та наших організацій.

Хоча Україні належить пройти ще довгий шлях до вирішення усіх екологічних проблем, сьогодні все більше і більше українських підприємців вважає, що охорона навколишнього середовища пов'язана не тільки з витратами, а й з появою нових можливостей.

Досвід свідчить, що хоча впровадження новітніх енергоефективних технологій у діяльність компаній видається дуже затратним, насправді це не завжди так. Один із найпростіших перших кроків на зустріч докільню з боку бізнесу може бути перетворення офісу компанії на екологічно дружній. «Зелене» робоче місце, маючи легший «екологічний слід», сприяє також підвищенню продуктивності праці, що, в свою чергу, позитивно відображається і на прибутковості компанії.

Соціальна відповідальність, дотримання етичних норм та стандартів праці, турбота про навколишнє середовище – ці питання вже давно знайомі українським компаніям та посідають законне місце серед пріоритетних завдань для ведення бізнесу та його успішного розвитку. Все частіше українські компанії декларують свою відданість принципам корпоративної соціальної відповідальності, а громадський тиск вимагає від бізнесу конкретних дій.

Для зацікавлених сторін показники соціальної діяльності компанії сьогодні не менш важливі та актуальні, ніж фінансові дані. Адже питання корпоративної соціальної відповідальності можуть суттєво впливати на ділову репутацію та вартість бізнесу, так само, як стандартні показники економічного зростання.

Для виживання в умовах глобалізації ринкової економіки компаніям наразі недостатньо лише виробляти якісну продукцію, конкурентна боротьба за споживача підштовхує бізнес шукати альтернативні переваги, управління репутацією давно визнано першочерговою необхідністю для бізнесу.

Сьогодні споживачі товарів та послуг все частіше замислюються над тим, що продукт, який вони споживають, має вплив на довкілля. У своєму прагненні стати екологічно дружніми, компанії модернізують виробництва, впроваджують системи екологічної безпеки, шукають альтернативні джерела енергії та переробляють технологічну воду, утилізують промислові відходи та дотримуються політики закупівель сировини, обирають постачальників, продукція яких стандартизована та безпечна.

Проте існує досить велика кількість компаній, сфера діяльності яких не пов'язана безпосередньо із впливом на довкілля, такі, як, наприклад, банки або страхові компанії. Перед українським бізнесом постає актуальне питання – що можуть зробити компанії, які не мають власного виробництва, проте опікуються проблемами навколишнього середовища та бажають стати більш екологічно дружніми?

Філософія зеленого офісу – це не тільки доказ соціально відповідального ставлення до навколишнього середовища, а й також ефективний механізм заощадження коштів у довгостроковій перспективі, що є особливо актуальним нині під час економічної кризи.

Існує багато допоміжних рекомендацій для впровадження принципів «зеленого офісу», користуючись якими, компанії зможуть швидше долучитись до «зелених» ініціатив та перебрати позитивний досвід. Серед основних можна відмітити потребу збільшення рівня комунікацій та інформації для покращення роз'яснювальної роботи серед працівників, споживачів та конкурентів. Також важливим є обґрунтування економічного зиску від реалізації кампанії, адже це є основним стимулюючим механізмом на даний період часу.

Концепція зеленого офісу набуватиме все більшої популярності в Україні, застосування принципів якої дозволить багатьом українським компаніям переосмислити свої позиції щодо екологічно дружнього підходу до ведення бізнесу та розпочати реалізацію нескладних заходів для збереження ресурсів.

## 2.1 Концепція зеленого офісу

Зелений офіс (ЗО) – це концепція управління організацією, яка дозволяє зменшити її негативний вплив на довкілля шляхом раціонального використання та максимального збереження ресурсів та енергії [26].

Компанії, які реалізують свою діяльність відповідно до рекомендацій зеленого офісу, раціональніше використовують ресурси та енергію, зменшують кількість відходів при роботі, покращують свою репутацію в очах споживачів та партнерів, тим самим створюючи дружню та відповідальну атмосферу до навколишнього середовища.

Поняття «зелений офіс» не є революційно новим, бо його елементи вже більше, ніж 30 років впроваджуються у світовій практиці, самій концепції вже близько 20 років, а в Україну ознайомлення із його принципами прийшло 10 років тому.

Є кілька основних аргументів, що дають відповідь на питання: чому потрібно турбуватися про довкілля?

Перший аргумент: турбота про майбутні покоління підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії. Як показують дослідження, корпоративна культура, орієнтована на турботу про довкілля, приваблює нових клієнтів та покупців, а також покращує конкурентоспроможність компанії на ринку. Впровадження екологічно дружніх принципів функціонування офісу – це один із проявів корпоративної соціальної відповідальності. А як показують численні закордонні дослідження, саме соціальна відповідальність є одним із чинників, що

формує думку покупців та часто впливає на вибір того або іншого товару серед різноманіття товарів з приблизно однаковою ціною та якістю [26].

Також, компанії із міцними корпоративними цінностями є привабливішими для найпрогресивнішої частини учасників ринку праці. Адже для висококваліфікованих працівників зі значним досвідом роботи важливим фактором при виборі місця праці є не тільки матеріальна винагорода, але й можливість працювати у динамічній, інноваційній і відповідальній команді. Нарешті, перегляд традиційної організації офісу допомагає усунути джерела небезпеки для здоров'я співробітників, що сприятиме зменшенню респіраторних захворювань, випадків алергій та астм, а також зменшенню таких симптомів, як головний біль, подразнення очей, апатія, що властиві людям, які працюють в офісах з обмеженою вентиляцією.

Другий аргумент: турбота про довкілля заощаджує кошти. Адміністративні витрати на утримання офісу (електроенергія, вода, тепло, папір) складають вагомий частину бюджету будь-якої компанії. Застосування принципів зеленого офісу дозволяє заощаджувати значні кошти на адміністративні видатки. Для того, щоб почати економити, іноді достатньо переглянути порядок роботи компанії, звички її працівників, їхнє ставлення до ресурсів і довкілля та запровадити необхідні зміни. Так, вартість експлуатації деякої офісної техніки може в декілька разів перевищувати її ціну при купівлі. Наприклад, великий лазерний копір (ксерокс) вартістю 20000 гривень упродовж 7 років, використовує електроенергію на суму 7500 гривень, папір вартістю 120000 гривень і тонер – 75000 гривень. При цьому кількість викинутого в атмосферу парникового газу карбону двоокису вуглецю ( $\text{CO}_2$ ) від виробництва електроенергії та утилізації паперу перевищить за цей період 80 тонн, що є еквівалентом викидам середньостатистичної родини упродовж 7 років. Отже, впровадження таких нескладних заходів як налаштування копіра у «сплячий» режим і вимкнення його на ніч, повторне заправлення відпрацьованих картриджів та двосторонній друк паперу зможе одночасно як зменшити вплив на довкілля,

так і заощадити на експлуатації офісного обладнання. Іншою альтернативою може бути придбання енергозберігаючої офісної техніки. Її використання зменшує не тільки витрати на електроенергію, але й на кондиціонування, оскільки зменшується кількість тепла, що надходить від офісної техніки.

Аргумент третій: Глобальні екологічні проблеми торкаються кожного. Жодна компанія сьогодні не може стояти осторонь від вирішення глобальних екологічних проблем, таких як зміна клімату, погіршення якості повітря та води, ерозія та зменшення родючості ґрунтів, спричинених бездумною експлуатація ресурсів для задоволення постійно зростаючих потреб. Залишатися «зайцем» на планеті Земля і продовжувати жити лише заради задоволення своїх сьогоденних потреб стає все складніше, адже деградація довкілля впливає на якість життя кожного з нас [27].

Філософією зеленого офісу може скористатися будь-яка компанія, незалежно від її розміру, сфери або фінансового стану. Іншими словами, зелений офіс дозволяє проявити екологічну відповідальність не тільки тим компаніям, діяльність яких пов'язана з небезпечним виробництвом чи негативним впливом на довкілля, а й представникам середнього, малого бізнесу та мікропідприємств. І хоча кількість зекономлених ресурсів у невеликої організації офісного типу може здаватися несуттєвою для покращення загального стану довкілля, включення принципів зеленого офісу до корпоративної культури компанії допомагає досягнути одного з головних завдань зеленого офісу – змінити ставлення працівників до збереження навколишнього середовища як на роботі, так і вдома.

Ефективне впровадження принципів зеленого офісу вимагає системного підходу. Саме тому перед тим, як вдаватися до відносно нескладних кроків – заміни ламп на енергозберігаючі, впровадження програм вторинної переробки або екологічного виховання працівників, – необхідно зробити декілька підготовчих кроків [26]:

1. Зібрати «зелену» команду. До складу цієї команди залучаються представники підрозділів, ключових для успішного впровадження принципів

ЗО: фінансового, закупівель, господарчого, внутрішніх комунікацій. Безперечно, критичною є підтримка з боку вищого керівництва компанії. «Зелена» команда відповідатиме за встановлення цілей та моніторинг прогресу. Після встановлення цілей можливо створити підкомітети, які відповідатимуть за окремі елементи програми, такі як зменшення використання енергії, принципи закупівель, якість повітря в офісі, здоров'я і безпека працівників;

2. Провести облік споживання ресурсів. Підрахування, скільки компанія платить за споживання електроенергії, води, вивіз та утилізацію сміття, а також витрати компанії на придбання паперу, офісного обладнання тощо. Для встановлення точки відліку, провести аналіз рахунків за комунальні послуги компанії за останні два-три роки. За можливістю можна залучити фахівця для проведення повного екологічного аудиту;

3. Прийняти рішення, які заходи слід впровадити в першу чергу. При цьому вибрати заходи, які дозволять компанії як найкраще мінімізувати свій негативний вплив на навколишнє середовище та скоротити витрати на ведення бізнесу. На перших етапах перевага надається проектам, що мають найвищу окупність та легко впроваджуються;

4. Встановити терміни виконання для проектів, з визначенням досягнення цілі, зважаючи на наявні фінансові та людські ресурси;

5. Узгодити проект зі всіма зацікавленими сторонами. Всі, від виконуючого директора або акціонера до працівника організації, мають бути зацікавлені в зменшенні використання ресурсів в компанії. Якщо всі зацікавлені сторони будуть проінформовані про дружні до довкілля ініціативи компанії, вірогідніше, що вони сприятимуть досягненню поставлених «зеленою» командою цілей. Працівники, які сприяють екологізації підприємства та допомагають зменшити використання ресурсів адміністрацією повинні бути заохочені;

6. Здійснювати інформування кожного співробітника про завдання та успіхи у виконанні дружньої до довкілля програми. Успіх переведення

компанії на принципи зеленого офісу залежить від постійної підтримки проекту працівниками підприємства. Щорічні публічні звіти щодо реалізації принципів зеленого офісу допоможуть проінформувати усіх працівників;

7. Проводити тренінги. Якщо є потреба та можливість, проводити інтерактивні зустрічі для колег, використовуючи найзручніші форми: презентація, семінар, перерва на каву, чи корпоративний пікнік;

8. Проводити час від часу перегляд завдань проекту. Оскільки зелений офіс не є кінцевим процесом, а швидше культурою, та й компанія існує у динамічному світі, варто постійно переглядати завдання проекту. Адже цілком реально, що при перегляді відкриваються нові можливості для зменшення впливу діяльності організації на довкілля чи отримання додаткових переваг від впровадженого проекту. Це передусім стосується постійного використання інноваційних технологій;

9. Прагнути до екологічної сертифікації за міжнародними стандартами. Можливість запровадити системи екологічного менеджменту, сприятимете, навіть подальшій сертифікації за системами ISO чи EMAS.

### 2.1.1 Загальні принципи Зеленого офісу

Загальні принципи зеленого офісу застосовуються при закупівлі товарів та здійснення послуг, використанні ресурсів та утилізації відходів в організації.

Застосування цих принципів корисно для сприяння сталого розвитку компанії, підготовки річних планів дій та наказів по компанії [27].

Закупівля. Система закупівель в організації надзвичайно важлива для реалізації принципів зеленого офісу. Адже від того, що купує компанія, залежатимуть можливості екологічно дружнього використання та утилізації. Головне при закупівлях – дотримуватися вимог екологічного маркування та відповідності енергозберігаючих якостей для усіх товарів та обладнання.

Бажано, щоб придбаний товар був місцевого виробництва, що зменшує негативний вплив від транспортування на великі відстані. Звичайно, комерційним та приватним установам робити дружні стосовно докільля закупівлі простіше, ніж державним, які мають неухильно дотримуватися вимог проведення тендерів. Тому, користуючись уже набутиим деякими державними організаціями досвідом, треба внести у технічні завдання тендерів критерій дружності до докільля та екологічного маркування як окрему вимогу, що надає перевагу при розгляді пропозицій. Таке доповнення до технічних завдань матиме ще один позитивний наслідок – стимулювання інвестицій у якісніше та інноваційне обладнання, що служитиме довше, а місцевого виробника відповідно спонукатиме до використання прогресивних технологій та екологічної сертифікації.

Використання. Загальні рекомендації досить прості й відповідають правилам розумного господарювання:

- вимикання непрацюючої техніки;
- налаштування техніки на режим швидкого переходу в режим очікування;
- спільне використання техніки та інструментів для роботи: сканер, принтер, факс, степлер тощо;
- перш ніж скористатися витратними матеріалами, наприклад, папером для друку, потрібно бути впевненим, що це справді потрібно;
- проводити негайний ремонт пошкодженої сантехніки, особливо такої, що протікає.

Утилізація. До відходів у офісі, так само, як і в побуті, слід ставитися за концепцією 3-х R (від англ. Reduce, Reuse, Recycle): зменшуй, повторно використовуй, переробляй. Не поспішати викидати непотрібну річ у смітник. Поставити собі запитання: можливо, хтось інший захоче і зможе скористатися тим, що планується викинути? Чи можна потенційні відходи використати повторно?



Для зменшення частки первинних товарів при закупівлях слід обирати товари з маркуванням «вторинна переробка», це означає, що їх можна повторно переробляти [27].

### 2.1.2 Принципи використання ресурсів

До витратних господарських ресурсів компанії, використання яких найбільше впливає на навколишнє середовище, відносять електричну енергію, воду, а також папір і паперові вироби.

Ці ресурси не специфічні, їх використовують у будь-якому офісі, проте ці принципи можна легко поширювати на інші матеріальні ресурси, характерні для певної сфери діяльності компанії – наприклад, поводження зі зразками продукції, носіями інформації тощо.

Якщо приміщення офісу розташоване в окремій будівлі, то є можливість залучати альтернативні відновні джерела енергії, наприклад, сонячні батареї чи вітряки для отримання електроенергії, сонячний нагрів води для системи гарячого водопостачання тощо. Такі інновації не тільки суттєво зменшують негативний вплив офісу на навколишнє середовище та сприятимуть поширенню екологічної культури, а й у довгостроковій перспективі заощадять кошти підприємства та зменшать залежність від централізованих комунальних систем. Потрібно пам'ятати про важливість моніторингу. Регулярно порівнювати та аналізувати витрати на споживання електроенергії та води у приміщеннях.

Енергозбереження. Економія енергії – це заощадження коштів та захист довкілля:

- при купівлі необхідно обрати “енергозберігаюче” офісне обладнання. Зазвичай ця характеристика не пов'язана з вартістю обладнання, і, крім того, вона забезпечує значні заощадження протягом експлуатації. Найпоширенішим міжнародним стандартом енергетичної ефективності

електронного обладнання є маркування Energy Star. Також трапляється маркування із класом енергоефективності. Обирайте обладнання з максимально високим класом. При виборі комп'ютера та монітора задумайтесь над перевагами ноутбука перед настільним комп'ютером. Це економія енергії, а також збільшення робочого простору і персональної мобільності. Також, звернути увагу на якість і об'єм жорсткого диска і карт пам'яті. Високі показники дозволять довше не поновлювати обладнання. Бажано обирати рідкокристалічний монітор, а не звичайний. Плaskий монітор споживає на 25-65% менше електроенергії ніж звичайний, мало нагріває приміщення та безпечніший для очей співробітників. Треба звернути увагу на кількість енергії, спожитої під час роботи та у режимі очікування комп'ютера і монітора окремо. За даними Energy Star, комп'ютер, що під час роботи використовує 200 ват, у режимі очікування повинен споживати не більше 15 ват (7,5% від робочої потужності);

- при користуванні вмикати персональний комп'ютер тоді, коли починається робота з ним. Співробітники часто вмикають комп'ютери відразу, як приходять на робоче місце, змушуючи їх працювати без необхідності;

- вимикати непотрібний комп'ютер. Якщо працівник залишає своє робоче місце більше ніж на 20 хвилин, рекомендовано вимикати монітор комп'ютера – монітори споживають приблизно вдвічі більше електроенергії, ніж системний блок. Також не забувати вимикати весь комп'ютер, якщо співробітник залишає робоче місце на годину чи на триваліший час. В кінці робочого дня вимикати персональні комп'ютери. Енергії, що витратить за ніч не вимкнений монітор, вистачить для лазерного друку 800 аркушів А4;

- купувати моделі, у яких картриджі підлягають повторному використанню чи переробці. Тобто екологічно-дружньою є можливість повторної заправки картриджа або його переробки чи повернення виробнику. Також звернути увагу на ефективність використання чорнила чи порошку – вона має бути максимальною;

- при користуванні принтеру друкувати електронні листи та інші документи тільки тоді, коли це справді необхідно: надавати перевагу електронному листуванню перед поштовим чи факсовим, користуватися системою внутрішнього електронного документообігу в організації, перевіряти документи перед пуском на друк за допомогою автоматичного контролю правопису, а також функції попереднього перегляду (Preview);

- намагатись друкувати з двох сторін аркуша. Це зменшить офісні витрати паперу майже вдвічі. Для цього достатньо встановити біля принтера коробки з односторонньо використаним папером або заповнити таким папером один із лотків принтера;

- придбання нового копіра («ксерокса») з хорошим сервісним обслуговуванням необхідне для економії електроенергії, ощадливого використання паперу та зменшення забруднення повітря. До того ж треба врахувати, зможуть інші співробітники теж користуватися цим обладнанням. Екологічно-дружнім рішенням є вибір невеликих копіїрів для збереження енергії, паперу і фарби або вибір гібридного обладнання, що поєднує функції інших офісних приладів (наприклад, копій/принтер/сканер/факс);

- при виборі копіра обирати моделі копіювальних машин, що можуть автоматично друкувати на обох сторінках паперу з достатньо високою швидкістю (приблизно 32 сторінки за хвилину), а також переконатись, що ці копіїри можуть працювати зі 100% переробленим папером;

- купувати моделі, у яких картриджі підлягають повторному використанню чи переробці. Тобто екологічно-дружньою є можливість повторної заправки картриджа або його переробки чи повернення виробнику. Також звернути увагу на ефективність використання чорнила – вона має бути максимальною;

- упевнитись, що копійр може швидко переходити в режим очікування (stand-by) з мінімальним використанням енергії;

- бажано обирати гібридні моделі. Можливість друкувати інформацію безпосередньо з комп'ютера дозволяє використовувати прилад як принтер.

- при користуванні намагатися друкувати з двох сторін аркуша. Це зменшить офісні витрати паперу майже вдвічі. Для цього достатньо встановити біля копіра коробки з односторонньо використаним папером або заповнювати таким папером один із лотків копіра;

- у кінці робочого дня вимикати копіри. Енергії, що витратить за ніч не вимкнений копір, вистачить для лазерного друку 5 300 аркушів А4;

- використовувати енергозберігаючі режими у роботі з комп'ютером. Запрограмувати активацію переходу в режим очікування («сплячий режим»), якщо технікою не користуються протягом короткого періоду;

- не залишати електроприлади в режимі очікування протягом тривалого часу і особливо на ніч, вимикати їх з електромережі після закінчення робочого дня та наприкінці робочого тижня;

- не залишати зарядні пристрої від мобільних телефонів та інших приладів у мережі, коли вони не використовуються за призначенням. Згідно з дослідженнями Національної лабораторії Лоуренса у Берклі, США, до 5% електроенергії у цій країні витрачається електронікою, яка працює у режимі очікування;

- за можливістю вимикати внутрішнє освітлення в усьому приміщенні на ніч. Розглянути можливість інвестувати у системи автоматичного регулювання освітлення: датчики руху, фотореле, астрономічні таймери та ін. Подібні системи можна використовувати в санвузлах, над входами в будинок, для регулювання підсвічування будинку, декоративного підсвічування фасадів, реклами та ін.;

- максимально використовувати природне освітлення. Під час проектування та будівництва офісних приміщень намагатись забезпечити максимальне сонячне освітлення кімнат. Великі вікна допоможуть не тільки відмовитись або скоротити користування електричним освітленням у денний час на 50-80%, але й сприятимуть гарному самопочуттю співробітників, підвищать їхню працездатність;

- під час капітальних будівництв та ремонтів доцільно закладати зонну систему освітлення, що врахує режим використання офісних кімнат із різною метою протягом робочого дня та сприятиме використанню інноваційних технологій;

- при виборі лампочок необхідно надати перевагу енергоефективним моделям: хоча вони і дорожчі, але значно економніші й довше служать;

- при користуванні тримати лампи та плафони чистими. Чисті світильники випромінюють більше світла порівняно з брудними такої ж потужності. Це дозволить забезпечити необхідне освітлення без умикання додаткових світильників, а за відсутності додаткових ламп – зберегти працівникам хороший зір та заощадити на медичному обслуговуванні. Зазвичай лампи та плафони потребують чистки кожні 6-12 місяців, залежно від місця їхнього розміщення;

- зменшити потужність освітлення у неробочій зоні, при цьому слід пам'ятати, що економія освітлення не повинна перешкоджати продуктивному та безпечному функціонуванню персоналу;

- використовувати охолоджуюче обладнання, оснащене термостатом, який автоматично переходить в економний режим очікування при досягненні потрібної температури у серверній;

- використовувати вимикачі із кнопкою повного вимкнення живлення;

- для охолодження великих приміщень вибирати кондиціонери та вентиляцію центральної дії, які оснащені термостатами, ефективність роботи кондиціонера має бути такою, щоб на одиницю витраченої енергії вироблялося 2-3 одиниці холоду;

- купувати нові моделі кондиціонерів, які не використовують хлорфторкарбонати. Ці сполуки належать до парникових газів та руйнують озоновий шар;

- не використовувати кондиціонери після закінчення робочого дня;

- при використанні кондиціонерів локальної дії скористатися можливістю їхнього автоматичного вимикання (на випадок, якщо співробітник забув вимкнути прилад після закінчення робочого дня);

- стежити за щомісячним використанням електроенергії;

- підвищити культуру енергозбереження та проводити відповідну роз'яснювальну діяльність серед співробітників. «Ідучи, гасить світло», «Тут горять енергозберігаючі лампи», «Ми заощаджуємо електроенергію» – плакати можуть добре послугувати цьому.

#### Економія води:

- встановити прилади обліку використання води, проінформувати співробітників про установку цих приладів та необхідність раціонального використання води;

- використовувати натискні крани й водозберігаючі насадки на крани й душ;

- використовувати посудомийні машини. Витрата води за цикл мийки становить від 7 до 50 літрів. Це в кілька разів менше, ніж при митті посуду вручну. Використовуючи посудомийну машину, заощаджується близько 8000 літрів води в рік. Альтернативним варіантом економії може бути миття посуду в раковині із пробкою;

- наливати до електрочайника стільки води, скільки потрібно для споживання;

- стежити і терміново ліквідувати протікання кранів і туалетних бачків. Один туалетний бачок, що протікає, навіть якщо жодного разу не буде злитий, додасть 34 000 л води за рік до господарських витрат офісу, а кран, що протікає, додасть відповідно 13 500 л за рік.

- при виборі обладнання купувати сучасну сантехніку, що економно витрачає воду.

#### Економія тепла:

- користуватися приладами клімат-контролю лише за безперечної необхідності. Проте потрібно пам'ятати, що прохолодніший клімат сприяє

підвищенню працездатності співробітників;

- вдягатися відповідно до сезону. Це зменшить напругу систем регулювання клімату в офісі;

- використовувати терморегулятори на батареях опалення. Проінформувати співробітників про необхідність встановлення регуляторів на меншу температуру наприкінці робочого дня й тижня. Зниження температурного рівня на один градус може зменшити енерговитрати від даної системи опалення на 10%. Оптимальною вважається температура 19 °С для активної роботи та 21-22 °С для сидячої роботи. Слід пам'ятати, краще завчасно відключати систему опалення, аніж відчинити вікно чи вмикати кондиціонер для охолодження кімнати;

- встановити металопластикові вікна. Вони забезпечують тепло- та шумоізоляцію, створюють найбільш сприятливий і здоровий мікроклімат у приміщенні, а також не потребують зимового утеплення та мають менші поверхні, що підлягають миттю. Загалом, такі вікна економлять електроенергію на опаленні/кондиціонуванні приміщень, полегшують роботу обслуговуючого персоналу та покращують мікроклімат для співробітників;

- використовувати жалюзі на вікнах. Вони зменшують втрати тепла взимку на 8-15% та потребу в кондиціонерах влітку. Але необхідно пильнувати, щоб жалюзі не закривали радіатори системи опалення – це утруднює їх тепловіддачу за рахунок зменшення конвекції;

- утеплювати віконні та дверні профілі взимку, якщо вікна у офісі не металопластикові. Це збереже тепло у приміщенні, а отже й витрати електроенергії на опалення. За необхідністю встановити доводчик дверей;

- частіше відкривати вікна влітку, не забуваючи при цьому вимикати прилади клімат-контролю. Це не тільки дозволить заощадити на електроенергії та зменшити викиди в атмосферу парникових газів, але й поліпшить самопочуття і працездатність персоналу;

- використовувати тепловідбиваючі екрани за батареями опалення;

- не заставляти опалювальні прилади меблями, не закривати їх декоративними деталями інтер'єру;

- на ніч закривати штори (актуально взимку), щоб тепло максимально зберігалось в приміщенні;

- встановити прилади обліку споживання тепла та проінформувати співробітників про їх установку й необхідність раціонального використання тепла;

- при виборі моделі обігрівача зважати на клас їх енергоефективності.

Збереження паперу: для використання паперу дуже влучно підходить гасло: зменшуй, повторно використовуй, переробляй:

- зменшувати обсяг документів, меморандумів та звітів;

- використовувати одинарний інтервал замість подвійного, економний шрифт (наприклад, Times New Roman);

- змінити поля за замовчуванням з 2,5 см до 1 см. Це зменшить кількість використаного паперу на 8 %;

- друкувати та робити копії з двох сторін аркуша;

- перевіряти документи перед пуском на друк за допомогою автоматичної перевірки правопису, а також функції попереднього перегляду (Preview);

- за можливістю, ввести систему електронного документообігу;

- використовувати електронну та голосову пошту для спілкування з колегами і передачі їм різних документів;

- користуватися дошкою об'яв або електронним листом з розсилкою для того, щоб зробити оголошення;

- зберігати документи на твердому диску комп'ютера, компакт-дисках багаторазового перезапису чи у мережі замість того, щоб роздрукувати та занести в архів;

- стимулювати співробітників користуватися чернетками із односторонньо використаного паперу на власному прикладі під час загальних зборів;



- при виборі паперу купувати папір, виготовлений з повторно переробленого матеріалу;
- не купувати папір із хлорним відбілюванням, надати перевагу або паперу з альтернативним способом відбілення (наприклад кисневим), або не відбіленому;
- купувати папір місцевого виробника (по можливості);
- звертати увагу на екологічне маркування.

Зменшення вуглецевого сліду. Використання енергії, добутої від спалення вуглеводнів (нафта, газ, вугілля) пов'язано з викидами в атмосферу двоокису вуглецю та інших парникових газів, які спричиняють зміни клімату. Щоб порівняти викиди парникових газів особою чи організацією використовують показник вуглецевого (карбонового) сліду.

Вуглецевий слід – показник, що враховує сукупність усіх викидів парникових газів, прямо або побічно спричинених діяльністю окремої людини чи організації. Шляхи зменшення вуглецевого сліду включають скорочення витрат часу та енергії на пересування/транспортування.

*Подорож на роботу.* Значний вплив на довкілля здійснюється під час подорожі на роботу автомобілем, особливо, якщо у ньому перебуває лише одна людина. Тому компаніям, які планують змінити офісне приміщення, слід вибирати місце, до якого легко дістатися громадським транспортом. Також слід мінімізувати місце для паркування, щоб заохотити працівників діставатися на роботу громадським транспортом.

Крім того, варто встановити душові кабінки і кімнати для перевдягання та облаштувати стоянку для велосипедів, щоб заохотити працівників діставатися до офісу пішки або на велосипеді. І звичайно, винагороджувати співробітників, які дістаються до роботи не на персональному авто, а альтернативними шляхами. Переглянути політику компанії щодо віддаленої праці персоналу. Де можливо, ввести практику роботи з дому із отриманням працівником завдань електронною поштою. Режим дистанційної праці, віртуальні зустрічі, телеконференції та віддалений доступ до матеріалів

зменшують кількість подорожей службовців до офісу і таким чином зменшують їхній «вуглецевий слід». Окрім цього, дослідження показують, що режим дистанційної праці як один із проявів родинно-орієнтовної корпоративної культури, покращує продуктивність працівників та може розцінюватись як нематеріальна мотивація працівника. Рекламувати та розповідати в компанії про нововведення. Працівники використовуватимуть принципи зеленого офісу за умов, якщо будуть проінформовані про них. Використовувати якомога більше каналів комунікації (пам'ятки для працівників, орієнтаційні сесії при прийнятті на роботу, плакати в офісі).

*Ділові зустрічі.* Динамічний темп ведення бізнесу сьогодні передбачає велику кількість ділових зустрічей, відряджень, зустрічей штату компаній регіонального та національного масштабу. Логістика організації подібних заходів вимагає подорожей наземним та авіатранспортом, використання якого призводить до шкідливих викидів CO<sub>2</sub> в атмосферу.

До практичних рекомендації щодо проведення ділових зустрічей екологічно дружнім шляхом входить таке:

- зменшити кількість фізичних зустрічей. Розглянути можливість проведення віртуальної зустрічі з партнерами, колегами та клієнтами замість того, щоб зустрітись особисто. Групову комунікацію між територіально розподіленими учасниками може бути організовано за допомогою веб-конференції, яка зменшує викиди CO<sub>2</sub>, пов'язаних з використанням засобів транспорту. Веб-конференції допомагають компаніям економити кошти на подорожі службовців (вартість квитків чи бензину, витрати на проживання та добові). Сучасні технології дозволяють проводити веб-конференції на високому рівні. Якщо все ж таки організовується корпоративний захід, намагайтеся зменшити його вплив на навколишнє середовище. Знайти готель, що знаходиться якомога ближче до місця проведення заходу або до якого легко дістатися громадським транспортом.

*Автопарк.* Ліквідувати потребу працівників у персональному авто – надавати ключовим співробітникам можливість користуватися автомобілями

компанії. Формувати власний автопарк з урахуванням екологічно дружніх аспектів, адже марка, потужність та величина автомобіля суттєво визначають його майбутню енерговитраність. Придбавати автотранспортні засоби, що зберігають паливо або використовують енергію з альтернативних джерел, наприклад гібридні автомобілі чи електромобілі. Це найочевидніший і найпрактичніший крок, що може зробити компанія для побудови «чистого» автопарку. Регулярно проводити технічне обслуговування автопарку. Автомобілі, технічний стан яких регулярно перевіряється, рідше ламаються або потребують ремонту. Крім того, належний тиск у шинах та справні свічки запалювання зекономлять пальне. Розглянути можливість оренди автомобіля замість покупки. Орендувати автомобіль варто тому, що:

- технічне обслуговування стає відповідальністю іншої компанії;
- страховка звичайно включена у вартість оренди;
- кожний орендований автомобіль, яким користуються кілька компаній, забирає 15-20 машин з дороги;
- можна вибрати тип транспортного засобу залежно від ваших потреб;
- існують також практики укладання договорів із компаніями-таксі щодо надання послуг з перевезень співробітників.

Якщо у компанії великий автопарк, чи є потреба мати особисті автомобілі співробітникам? Провести навчання щодо екологічно відповідального та економічно вигідного користування автомобілем, наприклад:

- уникати їзди на короткі відстані, адже у таких випадках рівень використання палива є надзвичайно високим;
- дотриматися належної дистанції до авто, що попереду, так як це дозволяє уникати частого гальмування та пришвидшення руху, що споживає багато пального;
- обирати раціональні маршрути без заторів на дорогах;
- намагатися паркувати машину в тіні.

### 2.1.3 Принципи закупівель

Офісна техніка. Офісна електроніка (комп'ютери, принтери та інша техніка) є найбільшим споживачем електроенергії в офісі. Крім того, електроніка містить шкідливі речовини, погіршує якість повітря в закритих приміщеннях і дуже часто створює утилізаційні проблеми наприкінці експлуатаційного циклу. Енергоекономічне, нетоксичне електронне устаткування, функціональні можливості якого можна розширити, дозволяє компаніям мінімізувати свій негативний вплив на навколишнє середовище. Нижче наведені деякі рекомендації щодо закупівлі офісної техніки:

- перед тим, як купити нове обладнання, спробувати модернізувати вже наявне. Продовжити термін експлуатації наявних комп'ютерів можна, збільшивши обсяг жорсткого диска, додавши операційну пам'ять або встановивши сучасне програмне забезпечення. Якщо це не можливо на даній стадії, купувати комп'ютери, які можна буде легко модернізувати в майбутньому;

- зменшити кількість офісної техніки. Якщо декілька співробітників користуватимуться, наприклад, одним принтером, сканером або іншим устаткуванням, це не тільки заощадить кошти на покупку техніки, а й зменшить кількість роздрукованих документів і поліпшить якість повітря в офісі;

- купувати комп'ютери й техніку з низьким енергоспоживанням;
- вибирати техніку з низьким вмістом токсинів, таких, як кадмій, свинець, ртуть, бромовані вогнезахисні сполуки (brominated flame retardants). Такі товари набагато легше утилізувати наприкінці експлуатаційного періоду, тому що токсини відділені від загального потоку відходів, що сприятливо позначається на здоров'ї співробітників центрів з переробки;

- розглянути можливість оренди техніки. Якщо у компанії постійно використовують останні моделі техніки, розглянути можливість оренди офісної техніки. Оренда продовжує експлуатаційний період техніки, що

вважається застарілою для однієї компанії за рахунок здачі цієї техніки в оренду іншій компанії або організації, де ця техніка все ще вважається сучасною;

- повторно використовувати та реконструювати. Купівля відремонтованої й відновленої виробником техніки може значно зменшити статтю витрат компанії на офісне встаткування.

Канцелярське приладдя. Дрібні канцелярські товари, від ручок до степлерів мають тенденцію накопичуватися у величезних кількостях в офісах. Потрібно правильно використовувати і поводитись із канцелярськими товарами для того, щоб зменшити негативний вплив компанії на навколишнє середовище. З цього приводу можна надати такі рекомендації:

- зменшувати непотрібні витрати при закупівлі товарів, при цьому надавати перевагу таким, які можна повторно використати або наповнити, а також товари із замінними компонентами й довгим гарантійним терміном. Наприклад: керамічні чашки замість одноразових стаканчиків; кулькові ручки зі змінним стрижнем, картриджі, які можна повторно використовувати;

- купувати товари, виготовлені з повторно використаних матеріалів. За можливістю, вибирати товари, що містять як мінімум 30% повторно використаних матеріалів. При розширенні площі службового приміщення, розглянути можливість придбання вживаних меблів, дошок оголошень як, наприклад, пластикові дошки із затиском, металеві скріпки для паперів, виготовлені з повторно використаної сировини тощо;

- вибирати товари, придатні для повторної переробки, наприклад, товари, виготовлені з одного матеріалу або товари з компонентами, які легко розбираються;

- вибирати прилади з низьким енергоспоживанням або прилади, які зовсім не використовують електроенергію як, наприклад, ручні діркопробивач і стиплер;

- купувати продукцію місцевого виробника. Це зменшує кількість палива, що використовується для доставки.

Меблі: ремонтувати вже наявні меблі. У разі переїзду в новий офіс або ремонту офісу розглянути можливість використання вже наявних меблів або купівлі відремонтованих меблів. Для відновлення зовнішнього вигляду меблів можна замовити нову оббивку або ж їх пофарбувати;

- прорахувати не тільки витрати на купівлю меблів, а й довгострокові витрати, пов'язані з цією купівлею. Хоча компанії й платять за міцні (надійні та довговічні) меблі більше при покупці, у перспективі такі меблі приносять економію. Після того, як меблі перестають відповідати вимогам компанії, їх можна буде перепродати замість того, щоб платити за вивіз та утилізацію;

- розглянути можливість закупівлі вживаних офісних меблів. Меблі, що вже використовувалися в іншій компанії, звичайно коштують на 30-50% дешевше;

- вибирати меблі, конфігурацію яких можна видозмінювати. Строк експлуатації столів, стільців і офісних перегородок, що можна регулювати, більш тривалий, тому що їх можна видозмінювати залежно від потреб компанії. Нових співробітників необов'язково забезпечувати новими офісними меблями, якщо вже наявні меблі ретельно підібрані й можуть видозмінюватися. Правильно вибирати матеріал, з якого виготовлені меблі. Вибирати меблі, зроблені із сертифікованої деревини без токсичних смол і відходів. Якщо можливо, купувати меблі, що містять як мінімум 30 % повторно перероблених матеріалів. Не заощаджувати на якісних матеріалах, це збереже ваше здоров'я. Намагатися уникати меблів із ДСП, що містять карбамід-формальдегідні або фенолформальдегідні смоли. При використанні такого ДСП у побуті з нього виділяються шкідливі для здоров'я формальдегід і фенол. Вибирати меблі, які можна легко розібрати. Наприкінці строку експлуатації меблі повинні легко розбиратися для того, щоб їх можна було без складнощів утилізувати. Уникати використання тропічних сортів дерев: добування тропічної деревини часто є стихійним та шкодить біорізноманіттю первинних тропічних лісів.

Харчові продукти: вибирати продукти з надійними сертифікатами, виданими незалежними третіми організаціями; вибирати екологічно чисті продукти; устаткувати кухні та кімнати для відпочинку натуральними й екологічно чистими продуктами, наприклад: кава, чай, вершки; вибирати продукти місцевого виробництва. Якщо можливо, вибирати постачальників, які знаходяться якомога ближче до вашої компанії. Це зменшить шкідливі викиди CO<sub>2</sub> при доставці; компостувати харчові відходи після фуршетів компанії; використовувати багаторазовий посуд і упаковку, яку можна компостувати; організовуючи фуршети компанії, використовувати посуд і столові прибори багаторазового вживання. Якщо це неможливо, використовувати тарілки, виготовлені з бамбука або паперу; купувати харчові контейнери з матеріалів, які можна повторно використовувати або компостувати.

## 2.2 Екологічна сертифікація за програмою «Зелений офіс»

Екологічне маркування – це графічне зображення та твердження, яке зазначає загальну екологічну перевагу товарів чи послуг в межах певної категорії, що представлена на ринку.

Товари чи послуги, що підтвердили свої покращені екологічні характеристики у порівнянні з аналогічною продукцією шляхом оцінки відповідності вимогам екологічних стандартів, які є значно вимогливіші ніж законодавчо встановлені норми отримують право маркуватися знаком екологічного маркування.

Оцінка адміністративних послуг (офісів) здійснюється на відповідність стандарту СОУ ОЕМ 08.002.36.067 «Адміністративні послуги (офіси). Екологічні критерії».

Оцінка відповідності вимогам цього стандарту здійснюється органом з сертифікації Всеукраїнської громадської організації «Жива планета» як

незалежною третьою стороною. Його представники оперують програмою екологічного маркування у відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO 14024 (ДСТУ ISO 14024) «Екологічні маркування та декларації – Екологічне маркування I типу – Принципи та методи».

Знак екологічного маркування зображує, стилізованого під зелений паросток, журавлика на фоні Землі, і символізує життя на нашій планеті. За 10 років свого існування в народі він отримав назву «Зелений журавлик».

Цей Знак можна побачити на упаковці, етикетці різноманітних продуктів, товарів, виробів, матеріалів та інформаційних носіях організації, які надають послуги. Він підтверджує екологічну перевагу та безпеку маркованої ним продукції, що пройшла екологічну сертифікацію та контроль за дотриманням вимог екологічних стандартів на усіх етапах життєвого циклу.

Знак «Зелений журавлик» визнаний світовою спільнотою як знак відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 14024 (ДСТУ ISO 14024) «Екологічні маркування та декларації – Екологічне маркування I типу – Принципи та методи» і входить до міжнародного реєстру Глобальної мережі екологічного маркування (GEN).

В Україні, як і в усьому світі, на державному рівні екологічне маркування продукції є складовою екологічної політики та системи інтегрованого екологічного управління, що відображено в Законі України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року».

Застосування екологічного маркування в Україні регламентується Технічним регламентом з екологічного маркування, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 18.05.2011 № 529 [32], та національним стандартом ДСТУ ISO 14024. Знак екологічного маркування Зареєстровано Міністерством юстиції України, свідоцтво № 444 від 18.02.2002 р. Під знаком розташовується код екологічного стандарту на відповідність якому пройшла сертифікацію маркована ним продукція.



Стандарт встановлює показники, за якими проводиться оцінка результатів запровадження системи управління відповідно до принципів «Зеленого офісу». Він також встановлює кількісні та якісні показники енергоємності, споживання ресурсів, а також екологічні кваліфікаційні вимоги для закупівель товарів і послуг. В Україні багато компаній проявили зацікавленість до концепції, але більшість з них «Зелений офіс» перш за все цікавить у якості новомодного «зеленого» тренду.

Внести ясність і чіткість розуміння того, чи відповідає організація вимогам стандарту, дозволить процедура оцінки незалежною компетентною стороною, тобто сертифікація. Такий підхід відповідає правилам ділової етики та міжнародній практиці [33].

Виконання вимог стандарту «Зелений офіс» дозволяє організації:

- зменшити негативний вплив на навколишнє середовище;
- раціонально використовувати ресурси;
- створити оптимально комфортне та здорове робоче середовище для працівників;
- заощаджувати кошти за рахунок зниження витрат на ресурси та лікарняні працівників;
- підвищувати ефективність роботи працівників.

Завдяки екологічній сертифікації організація отримує можливість:

- підтвердити свою соціальну та екологічну відповідальність;
- розвивати нові напрямки в маркетинговій стратегії та підвищувати рівень конкурентоспроможності;
- підтвердити додаткові екологічні кваліфікаційні вимоги для участі в державних та громадських закупівлях;
- підвищити інвестиційну привабливість організації.

Екологічна сертифікація організації чи підприємства за вимогами стандарту «Зелений офіс» відбувається за такими категоріями:

1. Екологічний менеджмент;
2. Енергоефективність;

3. Споживання води;
4. Збереження тепла;
5. Поводження з відходами;
6. Автотранспортні засоби;
7. Товари, вироби та послуги, що закупаються;
8. Інформування.

До кожної категорії визначені вимоги: обов'язкові й додаткові.

Для отримання права використовувати знак екологічного маркування необхідно, щоб виконувалися одночасно такі умови:

- всі обов'язкові вимоги по всіх категоріях;
- не менше однієї додаткової вимоги з категорії.

Якщо організація сертифікована по системах стандартів ДСТУ ISO 14001, ISO 14001 або EMAS, то достатня наявність сертифіката й вибіркова перевірка виконання двох вимог, обраних на розсуд аудитора.

Усі документи, пов'язані із процедурою проходження екологічної сертифікації (звіти, плани й звіти по навчанню персоналу, споживання ресурсів й т.п.) повинні бути вчасно та правильно складені, зберігатися у відповідальній особи та пред'являтися на вимогу експерта органу з екологічного маркування.

Екологічна сертифікація організацій офісного типу за програмою «Зелений офіс» передбачає проведення оцінки відповідності організацій офісного типу на відповідність стандарту СОУ ОЕМ.08.036.067 «Адміністративні послуги (офіси). Екологічні критерії» і охоплює такі аспекти як ефективне управління матеріальними та природними ресурсами, енергозбереження, якість оточуючого середовища робочої зони, поведження з відходами, закупівлі товарів і послуг.

Дотримання вимог цього стандарту дозволяє зекономити ресурси організації, запобігти забрудненню довкілля, створити оптимально комфортне та здорове робоче середовище.

Для чого необхідно сертифікуватися за програмою «Зелений офіс»?

Концепція «Зелений офіс» зацікавила багато українських компаній, але більшість з них «Зелений офіс», перш за все, цікавить у якості новомодного «зеленого» тренду.

Стандарт встановлює показники, за якими проводиться оцінка результатів запровадження системи управління відповідно до принципів «Зеленого офісу». Він також встановлює кількісні та якісні показники енергоємності, споживання ресурсів, а також екологічні кваліфікаційні вимоги для закупівель товарів і послуг.

Процедура оцінки проводиться незалежною компетентною стороною, тобто сертифікація, дозволить внести ясність і чіткість розуміння того, чи відповідає організація вимогам стандарту. Такий підхід відповідає міжнародній практиці та правилам ділової етики.

Процедура екологічної сертифікації проходить за такими етапи:

1. Заповнення і подання заявки на сертифікацію. Для проходження екологічної сертифікації необхідно заповнити та надіслати на електронну адресу Органу сертифікації заявку на сертифікацію;

2. Попереднє аналізування заявки та визначення вартості сертифікації. Під час попереднього аналізування заявки, фахівцями Органу сертифікації перевіряється правильність заповнення заявки, її повнота та належне оформлення, а також визначаються:

- можливі розбіжності у розумінні між Органом сертифікації та заявником;
- визначеність заявленої сфери сертифікації;
- потенційну спроможність заявника щодо проходження екологічної сертифікації;
- наявність та рівень завантаженості компетентного персоналу з сертифікації.

За результатами попереднього аналізування заявник отримує інформацію про обсяги, вартість, строки та умови виконання сертифікаційних робіт. Вартість екологічної сертифікації за програмою

«Зелений офіс» розраховується згідно МТ 08:2014 Методика розрахунку вартості робіт з екологічної сертифікації та наглядання за сертифікованою продукцією, затвердженої в оновленій редакції наказом органу сертифікації у 2014 році. Тривалість сертифікаційних робіт залежить від якості наданої заявки, належного обсягу підтверджуючої документації та підготовленості організації до проходження аудиту. Як правило, сертифікаційні роботи тривають до 1 місяця з моменту надходження оплати їх вартості;

3. Надання підтвердної документації. У разі отримання позитивного висновку за результатами попереднього аналізування заявки на сертифікацію, заявник має надіслати на поштову адресу Органу сертифікації заявку та підтвержену документацію згідно з планом документального аудиту на паперових носіях. Документи мають бути підписані керівником (або відповідальною особою), завірені надписом «копія вірна» та печаткою організації. Перелік документів, які надаються до Органу сертифікації, вносяться в Реєстр. Орган сертифікації приймає на себе обов'язки зберігати конфіденційність наданої заявником інформації. Заповнюючи Реєстр документів, заявник повинен визначити, яка інформація надається Органу сертифікації як конфіденційна;

4. Оцінювання відповідності послуг вимогам екологічних стандартів. Оцінювання відповідності організації (офісного приміщення організації) проводиться експертною комісією, до складу якої входять фахівці Органу сертифікації, незалежні експерти, які мають досвід роботи у сфері офісних приміщень, екологічні аудитори. Оцінювання відповідності проводиться на основі наданої заявником документації згідно плану аудиту та проведення аудиту на місці. Експертна комісія розпочинає роботу з оцінювання відповідності за умов укладання договору між заявником та Органом сертифікації та 100% передоплати кошторисної вартості сертифікаційних робіт. Члени експертної комісії діють на засадах незалежності від заявника, неупередженості та конфіденційності. У ході сертифікаційних робіт Орган сертифікації покладається на результати досліджень, випробувань та

оцінювань, які зроблені органами, установами, лабораторіями, що відповідають вимогам стандартів ISO/IEC 17021, ISO/IEC 17025, ISO/IEC 17065. Якщо в ході оцінювання було виявлено невідповідності, Орган сертифікації надає перелік таких невідповідностей заявнику для їх усунення;

5. Аналізування даних та прийняття рішення щодо екологічної сертифікації. Результати оцінювання, проведеного експертною комісією, та вся отримана інформація аналізуються керівником Органу сертифікації, за результатами чого приймається рішення щодо екологічної сертифікації. У разі прийняття рішення щодо відповідності організації (офісних приміщень) екологічним критеріям, заявник отримує сертифікат відповідності та право застосування знаку екологічного маркування «Зелений журавлик» відносно сертифікованих офісів організації.

Термін дії сертифікату становить 3 роки за умови щорічного підтвердження відповідності організації (офісних приміщень) екологічним критеріям (проходження процедури наглядання). По завершенню терміну дії сертифікату проводиться повторна сертифікація (ресертифікація). У разі встановлення неповної відповідності вимогам екологічних критеріїв, заявнику надається можливість усунути виявлені невідповідності, а у разі встановлення повної невідповідності – сертифікаційні роботи припиняються (якщо невідповідність встановлено при нагляданні – скасовується дія сертифікату). Заявник має право оскаржити рішення щодо екологічної сертифікації через апеляційну комісію органу сертифікації.

Розширення або звуження сфери екологічної сертифікації.

Організація, яка отримала право застосування екологічного маркування, до закінчення терміну дії екологічного сертифікату, може збільшити або зменшити кількість офісів, що пройшли екологічну сертифікацію, подавши відповідну заяву до органу сертифікації.

Призупинення або скасування екологічної сертифікації.

Орган сертифікації має право достроково призупинити чи скасувати дію екологічного сертифікату за визначених підстав.

У разі призупинення чи скасування дії екологічного сертифікату, користувач екологічного маркування зобов'язаний припинити використовувати всі рекламні матеріали, що містять будь-які посилання на екологічну сертифікацію та вжити заходів з унеможливлення застосування екологічного маркування.

#### 6. Застосування екологічного маркування (маркетинг):

У разі отримання екологічного сертифікату та права застосування екологічного маркування, заявник приймає на себе зобов'язання щодо:

- дотримання умов угоди на право використання екологічного маркування та Правил застосування екологічного маркування;

- забезпечення постійної відповідності офісних приміщень відповідним екологічним критеріям;

- заяв про екологічну сертифікацію та застосування екологічного маркування тільки відносно тих офісних приміщень, перелік яких вказаний у екологічному сертифікаті;

- дотримання вимог щодо екологічної сертифікації офісних приміщень та наглядання за сертифікованими офісами;

- ведення обліку усіх рекламацій (претензій), забезпечення розгляду скарг, що стосуються екологічної сертифікації та сертифікованих офісних приміщень; зберігання записів щодо них та надавати їх на запит Органу сертифікації, вжиття відповідних заходів щодо усунення причин скарг та недоліків; документування впроваджуваних дій;

- невідкладного повідомлення Органу сертифікації про всі зміни, які можуть вплинути на здатність відповідати результатам екологічної сертифікації та дотримуватись відповідності екологічним критеріям;

- недопущення будь-яких заяв щодо екологічної сертифікації офісних приміщень, які Орган сертифікації може розглядати як такі, що вводять в оману або є неправомірними чи помилковими;

- недопущення використання екологічного маркування в спосіб, який би вводив в оману щодо того, що саме пройшло процедуру оцінювання в

Органі сертифікації, недопущення в рекламних матеріалах «змішування» офісних приміщень, які пройшли процедуру оцінювання з іншими офісами організації;

- недопущення використання екологічного маркування та екологічної сертифікації таким чином, що може зашкодити репутації Органу сертифікації.

Використовуючи екологічне маркування будь-яка організація має можливість суттєво поліпшити свою конкурентоспроможність, ефективно стимулювати збут (продажі), заощаджувати на зв'язках з громадськістю та бренд-комунікаціях. Екологічне маркування є індикатором конкурентних переваг продуктів, товарів, виробів чи послуг, і від того наскільки ефективно воно застосовується в маркетингу, воно здатне вплинути на збільшення продажів сертифікованої продукції.

#### 7. Нагляд за екологічно сертифікованими послугами:

Організація, яка отримала право застосування екологічного маркування, зобов'язана проходити щорічну процедуру нагляду.

Така процедура проводиться Органом сертифікації з метою переконання, що організація продовжує відповідати вимогам екологічних критеріїв, а екологічне маркування застосовується з дотриманням установлених правил.

Нагляд проводиться шляхом аналізування даних Анкети для перевірки відповідності організацій офісного типу вимогам екологічних критеріїв та наданих підтверджуючих документів [34].

### 3 ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ЗЕЛЕНОГО ОФІСУ

Використання принципів зеленого офісу набуло широкого поширення серед усіх типів організацій. Ці ініціативи мають різні назви, але на меті мають одне: зменшити негативний вплив організації на навколишнє середовище. У цій главі зібраний як український, так і закордонний досвід, а також досвід Національного університету «Києво-Могилянська академія».

#### 3.1 Досвід використання принципів зеленого офісу зарубіжними організаціями

Серед зусиль урядових структур по застосуванню принципів зеленого офісу варто окремо виділити програми урядів Великої Британії та Канади.

Великобританія займає одне з провідних місць у світі по поширенню концепції «зеленого офісу». Високий рівень екологічної освіти, а також активність людей і впевненість у впливовості і значущості рішень і поведінки кожного індивіда для поліпшення стану навколишнього середовища, а також турбота про наступні покоління дають стимул і підґрунтя до поширення принципів «зеленого офісу» [35].

Перш за все, кожне значуще міністерство має свою політику по відношенню до охорони довкілля та сталого розвитку.

Для оцінки впливу державних структур Великої Британії на довкілля у 1997 році створено Комітет екологічного аудиту, який у тому числі публікує звіти про досягнення поставлених цілей департаментами в різних сферах.

Уряд Великої Британії постійно оновлює цілі, яких планує досягнути. Так, наприклад у червні 2006 року було затверджено нові цілі, серед яких є наступні (для прикладу) [36]:

- зменшити викиди діоксиду вуглецю урядовими офісами у 2010 році на 12,5% у порівнянні з періодом 1999/2000;



- зменшити викиди діоксиду вуглецю урядовими офісами у 2020 році на 30% у порівнянні з періодом 1999/2000;
- зменшити викиди діоксиду вуглецю використовуваним урядом транспортом у 2010 році на 15% у порівнянні з періодом 2005/2006;
- збільшити енергоефективність урядових установ на метр квадратний на 15% до 2010 відносно 1999/2000;
- збільшити енергоефективність урядових установ на метр квадратний на 30% до 2020 відносно 1999/2000;
- споживання урядом електроенергії від відновних джерел довести до 10%;
- зменшити кількість відходів у 2010 на 5% порівняно з 2004/2005;
- зменшити кількість відходів у 2020 на 25% порівняно з 2004/2005;
- довести кількість відсортованих відходів до 40% усіх відходів у 2010;
- довести кількість відсортованих відходів до 75% усіх відходів у 2020;
- зменшити споживання води всіма офісними та неофісними урядовими приміщеннями у 2010 році на 25% порівняно з 2004/2005.

Крім політики окремих міністерств існують робочі групи, наприклад, із системи закупівель, сталого будівництва. Так, першим названим комітетом було розроблено і план дій по сталій системі закупівель "Procuring the Future", яка визначає відповідальність урядових установ, починаючи з 2007-2008 року, закуповувати товари і послуги, які є дружніми до навколишнього середовища. У випадку, коли вартість продукції, яка відповідає екологічним критеріям є більшою за виділений бюджет, існує можливість провести переговори з Казначейством.

Уряд також розробив інструкції для системи закупівель (Green Buyer Guideline), у якому наводяться рекомендації для системи закупівель, а також законодавство ЄС та вдалі приклади для наслідування.

Активним у Великобританії є зараз будівля нових житлових масивів, де кожна новобудова-будинок є приклад зеленого офісу. Уряд Сполученого Королівства визначив: «До 2016 року всі споруджені у Сполученому Королівстві будинки повинні бути екологічно збалансованими, при цьому практично не утворюючи викидів CO<sub>2</sub> в атмосферу», крім цього звернули увагу на обов'язковість відповідності стандартам електрозбереження. Використання енергозберігаючої техніки є обов'язковим не лише для нових будівель, а й для старих.

Уряд розробив «Кодекс будинків майбутнього», який набув сили у квітні 2007 року. Він має лише рекомендаційний характер, проте з квітня 2008 року став обов'язковим. «Кодекс передбачає запровадження рейтингової системи – від однієї до шести зірок, де шість зірок означатимуть вищий рівень екологічної збалансованості будинку».

«Десятирічний план впровадження нових будівельних стандартів з чіткою екологічною спрямованістю створить необхідну для бізнесу визначеність, сприятиме поширенню інновацій на ринку та зниженню вартості технологій,» – вважає Руф Келлі, державний секретар. Уряд Сполученого Королівства розробив план дій, згідно з яким до 2010 року буде виконано 25% Будівельного Кодексу, а до 2013 року планується зростання до 44%, а до 2016 року – 100%.

«За оцінкою фахівців, реалізація пропонованого урядом плану сприятиме скороченню викидів CO<sub>2</sub> на 5-7 млн. тон у 2020 році. В цілому від 2007 до 2050 року кількість вуглецевих викидів можна буде зменшити на 127-136 тонн. Більше того, базуючись на сучасному рівні цін на енергоносії, виключно з цінами на нафту, а також за умови, що енергоспоживання не буде зростати, досягнення мети 2010 року забезпечить домовласникам щорічну економію 50 фунтів стерлінгів (близько 100 доларів США). До 2013 року економія подвоїться». Для того, щоб сприяти поширенню нової програми уряд планує звільнити власників будинків з нульовим викидом вуглекислого газу від податку на продаж майна.

Іншим прикладом, пов'язаним з будовами є кампанія Міжнародного фонду захисту природи (WWF) у Великобританії «Один мільйон сталих будинків» (One Million Sustainable Homes) [37]. Так, врахувавши шкоду будинків Британії на навколишнє середовище. А саме: використання родючих земель під забудівлю, нераціональне використання води, надмірне використання токсичних хімічних речовин в матеріалах, що може впливати на здоров'я мешканців та інше, розробили проект зеленого будинку. WWF має підтримку держави, галузей промисловості та покупців.

WWF започаткувала конкурс на кращі будматеріали (якість і найменший вплив на навколишнє середовище), що створює мотивацію для постійного розвитку будівельної галузі. Основними критеріями при побудові для компанії є викид вуглецю, але вони не можуть не враховувати ефективного використання води, тепла та енергії та зменшення кількості твердих побутових відходів. Отже компанія створює велике містечко зелених будинків. Мати такий будинок означає, що господар розуміє реальний стан навколишнього середовища і готовності внести свій вклад у зменшення негативного впливу на нього.

У Канаді діє державна програма по сортуванню твердих побутових відходів BELL CANADA'S ZERO WASTE PROGRAM. На початку роботи для проекту було обрано один будинок у Етобікоке, Онтаріо. Ця модель безвідходного життя показала, що це є і економією коштів. На даний момент ця програма має поширення на територіях навколо всього озера Онтаріо і за межами. Вона включає сортування відходів на велику кількість найменувань, а також створення компосних ям для органічних відходів, проведення роз'яснювальної роботи, зустрічей та розробку інструкцій для впровадження Зеленого офісу.

Робота долучена до ідеї впровадження принципів зеленому офісу поділена на три етапи. Перший – це збір інформації, її обробка та друкування результатів і звітів. Другий етап включає в себе працю над безпосереднім впровадженням всіх ідей та проектів. Та останній – діяльність спрямована на

поширення ідеї зеленого офісу, створення реклами шляхом друку статей та проведенням різноманітних заходів.

### 3.2 Зелений офіс: практика в Україні

Концепція «Зеленого офісу» стала надбанням широкого кола компаній в Україні, чому значно посприяла мережа Глобального Договору ООН.

Аналітична оцінка практик «Зеленого офісу» українських компаній, яка була виконана в рамках виконання Національної кампанії «Прямуй на зелене!», дозволяє зробити висновок, що тематика зеленого офісу не є новою для компаній-підписантів Глобального Договору ООН, оскільки це компанії, що публічно декларують свою соціальну відповідальність, а тому втілюють деякі елементи зеленого офісу в своїй діяльності.

Основними структурними елементами менеджменту більшість компаній є:

- стратегічний орієнтир;
- система закупівлі;
- збереження ресурсів;
- утилізація відходів;
- зменшення викидів в атмосферу CO<sub>2</sub>;
- інформаційні комунікації.

Стратегічний орієнтир компанії – це усвідомлення стратегічного підходу до економії та екологічної відповідальності, означення практики «Зелений офіс» як стратегії розвитку компанії. При закупівлях необхідно дотримуватися вимог екологічного маркування та відповідності енергозберігаючих якостей для усіх товарів офісного обладнання, харчових продуктів; стимулювати інвестиції у якісне та інноваційне обладнання, що слугуватиме довше і буде мотивувати виробників до використання прогресивних технологій та екологічної сертифікації.

Найкращі та найпоказовіші приклади практик «Зеленого офісу» українських компаній презентовані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Кращі практики елементів зеленого офісу в Україні [26]

Компанії	Структурні компоненти «Зеленого офісу»					
	Стратегічний документ	Система закупівель	Збереження ресурсів	Утилізація відходів	Зменшення викидів в атмосферу CO <sub>2</sub>	Інформаційні комунікації
«Надра банк»	+	+	+	+		+
«Фокстрот»	+		+	+		+
«Тетра Пак»		+	+	+		
«Оболонь»			+	+	+	+
«Галнафто-газ»	+	+	+	+		+
«Воля»	+	+	+			+
«Астеліт»		+	+		+	+
«Оранта»		+	+	+	+	+

Далі наведена характеристика українських компаній, що реалізують у своїй діяльності складові зеленого офісу.

ВАТ КБ «Надра». Свою діяльність ВАТ КБ «Надра» розпочав 26 жовтня 1993 року. Розвинена регіональна мережа (банк присутній в кожному регіоні України) налічує близько 700 відділень, мережа банкоматів – близько 1150 одиниць, кількість POS-терміналів – 4750.

«НАДРА БАНК» є одним із лідерів приватного сектору в Україні у впровадженні концепції «Зелений офіс» як підходу до зменшення впливу на навколишнє середовище організацій офісного типу. Перші кроки щодо застосування екологічно дружніх заходів «НАДРА БАНК» здійснив ще у 2007 році, започаткувавши екологічну програму «Зелений офіс» у Центральному офісі компанії. Пізніше програма стартувала в Дніпропетровському, Львівському, Черкаському, Сумському регіональних управліннях.

Програма «Зелений офіс» у «НАДРА БАНКУ» відзначається системністю підходу до її реалізації. В основу екологічної програми компанії закладені найкращі світові приклади в сфері «Зеленого офісу», а також

національний досвід, з якими «зелена команда» банку ознайомила в результаті співпраці з експертами Національного університету «Києво-Могилянська академія».

Програма «Зелений офіс» «НАДРА БАНКУ» передбачає наступні елементи:

- використання в роботі паперу, виготовленого з найменшим впливом на навколишнє середовище, що реалізується через системи закупівель;
- втілення програми електронного документообігу «Діло»;
- централізований збір використаного офісного паперу з його наступною передачею в центри переробки;
- використання енергозберігаючих ламп;
- встановлення резервуарів з питною водою та забезпечення офісів банку фільтрами для очищення води замість закупівлі води у ПЕТ-пляшках;
- придбання меблів, побутової та офісної техніки, що мають сертифікати, які підтверджують їх безпеку для здоров'я;
- передача старих меблів, техніки і використаних люмінесцентних ламп на утилізацію;
- поступова заміна одноразового пластикового посуду на багаторазовий або, за необхідністю, на паперовий.

Головне завдання програми – змінити ставлення співробітників банку до теми збереження навколишнього середовища, сформувати індивідуальну відповідальну позицію кожного з них. З цією метою компанією розроблена та впроваджена інформаційна кампанія у вигляді роз'яснювальних наклейок та інформаційних повідомлень у внутрішніх корпоративних ресурсах (сайт, розсилки, корпоративний журнал тощо). Наклейки з інформацією про те, як працівники можуть заощадити ресурси компанії були розміщені у місцях загального користування та біля офісної техніки. Для подальшого розвитку ЗО регулярно проводяться інформаційні семінари для відповідальних за втілення програми працівників. Також інформація про ЗО включена в

інструктаж з корпоративної культури для кожного нового працівника «НАДРА БАНКУ».

За перші кілька місяців впровадження зеленого офісу «НАДРА БАНКОМ» було досягнуто значних результатів. Зокрема, лише завдяки установці в кожному кабінеті роздільних кошиків для паперу і побутового сміття за перший рік впровадження було зібрано більше ніж 3 тонни макулатури. Це, за підрахунками, може бути еквівалентно збереженню 55-57 дерев, економії 90000 л води і перешкодженню викиду в повітря 90 кг шкідливих речовин. Більше ніж 50% ламп у банку є енергозберігаючими. Проведено утилізацію старих меблів і техніки.

У рамках зеленого офісу реалізується програма технічної допомоги неурядовим організаціям: вся електроніка, що для банку вважається застарілою, але є функціональною та знаходиться в робочому стані, безплатно передається громадським організаціям, благодійним фондам тощо. Отже, кількість електроніки, яка дійсно підлягає утилізації, зменшується приблизно на 2/3.

Послугуючись досвідом «НАДРА БАНКУ», навіть системне запровадження програми «Зелений офіс» на перших етапах не зумовлює значних витрат для підприємства. Так, вартість паперу з екологічним сертифікатом за ціною є паритетним вартості звичайного паперу. Те саме стосується закупівлі меблів з екологічними сертифікатами. Вартість енергозберігаючих ламп хоча і вища за звичайні, але окупується за 9-10 місяців їх використання завдяки скороченню споживання електроенергії в 5-10 разів.

Отже, «НАДРА БАНК» є прикладом компанії, яка системно взялася впроваджувати принципи ЗО, запровадила низку ілюстративних практик і довела, що це не вимагає значних додаткових матеріальних затрат на початковій стадії їх реалізації.

Група компаній «ФОКСТРОТ» – одна з найбільших комерційних структур України на ринку побутової техніки та електроніки. Компанія

представлена такими торговельними мережами: «Фокстрот», «Фокстрот. Цифрова техніка», «FoxMart», «Техношара», «Секунда», «Montres».

Загальна кількість магазинів ГК «ФОКСТРОТ» в Україні й Молдові становить 311.

На підтримку концепції «Зелений офіс» та в рамках приєднання у 2008 році Групи компаній «ФОКСТРОТ» до Національної програми «Go Green», в Керуючій компанії Групи «ФОКСТРОТ» була розроблена власна екологічна програма. Вона містить низку обов'язкових для всіх співробітників холдингу вимог відносно економії електроенергії, паперу, води, озеленення офісу тощо. У січні 2009 року був затверджений документ-пам'ятка «Про впровадження екологічної програми «Зелений офіс» в діяльність керуючої компанії ГК «ФОКСТРОТ»». Згідно з документом, компанія впроваджує інноваційні методи збереження ресурсів. Головний канцелярський ресурс – папір для принтерів та копіїв – особлива сторінка в екологічній концепції компанії.

В офісах ГК «ФОКСТРОТ» використовується електронна система прийому факсів через комп'ютер. За підрахунками з січня 2008 року по червень 2009 було прийнято більш ніж 500 не роздрукованих факсів тільки в Керуючій компанії. Інші компанії ГК також використовують дану систему, так, з листопада 2008 по червень 2009 року в офісах компанії «Фокстрот. Техніка для дому» прийнято електронною поштою 685 факсів, а в компанії «Мікроприбор» – 137. Підтримуючи програму 3О, працівники роздруковують чернетки на зворотному боці старих документів та читають електронні листи з монітора. Як результат, з початку 2009 року ГК «Фокстрот» замовляє в 5 разів менше паперу. Для збору макулатури в кожному кабінеті встановлено контейнери для відпрацьованого паперу, що централізовано збирається й передається в пункти прийому макулатури. ГК «Фокстрот» намагається прищепити елемент «зеленої» культури не лише співробітникам. Так, на електронних листах співробітники компанії ставлять підпис: «Будь ласка, не друкуйте цей лист, якщо без цього можна обійтись».



УК ГК «ФОКСТРОТ» – за збереження природних ресурсів!». Отже, ГК «Фокстрот» залучає до «зеленого» руху не тільки своїх співробітників, а й клієнтів, партнерів та конкурентів. За підрахунками компанії, близько 50% людей, 49 які побачили такий підпис, не друкують отриманий документ (власні дослідження співробітників PR-відділу ГК «ФОКСТРОТ», проведені шляхом анкетування партнерів). Таким шляхом відбувається пасивне залучення сторонніх людей до участі у програмі «Зелений офіс». У рамках своєї екологічної програми компанія також впроваджує раціональні методи збереження електроенергії: в офісах встановлено люмінесцентні лампи, які використовуються вибірково залежно від індивідуальних потреб приміщення. Так, на першому поверсі головного офісу не освітлюється весь хол, а тільки шлях до ліфту, а у весняно-літній період року адміністративно-господарський відділ не запалює усі лампи одразу, а використовує їх через одну-дві. Лампи утилізуються наприкінці строку експлуатації. В 10-ти поверховій будівлі центрального офісу Групи ГК «Фокстрот» у Києві щороку утилізуються 1000 люмінесцентних ламп. Утилізація відбувається в чіткій відповідності з правилами безпеки для людини і довкілля. ГК «Фокстрот» має підписаний договір із спеціалізованою компанією «Катран-плюс», яка 1-2 рази в рік забирає використані лампи для безпечної утилізації. Положення програми «Зелений офіс» та результати її впровадження повідомляються усім працівникам ГК шляхом регулярного розміщення інформаційних матеріалів в корпоративних виданнях («Новина стрічка ГКФ» та «Лучшая управляющая компания – ЛУК»). Документ-пам'ятка «Про впровадження екологічної програми «Зелений офіс» в діяльність Керуючої компанії ГК «ФОКСТРОТ» роздрукований та розміщений в рамці в кожному кабінеті центрального офісу ГКФ. На перспективу розробляється механізм залучення до програми 30 співробітників торговельних мереж, які розвиває Група компаній «ФОКСТРОТ» (Додаток А).

Компанія «Тетра Пак» – світовий лідер з виробництва систем переробки і упаковки рідких і пастоподібних харчових продуктів. Компанія

має представництва в 165 країнах світу. В Україні компанія була заснована в 1989 році.

Перші кроки до впровадження концепції зеленого офісу в Україні були зроблені в 2007 році. Менеджмент переконаний, що статус лідера в індустрії неможливий без відповідального підходу до бізнесу, орієнтованого на сталий розвиток та екологічно дружні технології. Підприємство «Тетра Пак» сертифіковане за стандартом ISO 14001, який вимагає від компанії постійне зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище та спрямовує діяльність компанії на постійне покращення її природоохоронних показників. Цій меті слугують і заходи в межах концепції зеленого офісу: роздільне збирання відходів, ощадливе використання офісних ресурсів, закупівля паперу із вторинної сировини.

В офісі підприємства організовано роздільне збирання відходів. Всі окремо зібрані відходи (пластик, скло, папір, метал) відсортовуються на сортувальному комплексі «Грінко-Центр» для подальшого використання у якості вторинної сировини. Також компанія «Тетра Пак Україна» уклала угоду з компанією, що займається збором вторинних ресурсів. Здебільшого основними відходами, що підлягають переробці в офісі компанії є папір, картон і упаковка «Тетра Пак» з під соків та молока. Урни для паперу, що знаходяться під столами працівників, розділені на дві частини: в одну складається папір та картон, а в другу – харчові відходи та інше. На подвір'ї встановлено спеціальний контейнер для картону, куди потрапляє весь картон з виробництва. Контейнер надано в користування компанією «ВЗП-2», яка потім купує цей картон у підприємства для подальшої переробки. Офіс «Тетра Пак» розміщується на одній території з виробництвом, а тому обсяги відходів тетрапак-упаковки суттєві. При чому, вартість однієї тони залежить від місячного обсягу і складає в середньому 400 грн. Використана упаковка разом з технологічними відходами відправляється на картонно-паперовий комбінат «Кронекс-Україна» (Харківська обл.), який займається переробкою відходів упаковки «Тетра Пак». У контексті збереження ресурсів працівники

компанії намагаються максимальну кількість документів не друкувати. Друкуються в основному договори, які мають бути підписані, деякі фінансові документи та вихідна документація. Для офісних потреб закуповується папір, виготовлений з вторинних ресурсів в Україні (Харківська обл.), в тому числі з переробленої упаковки «Тетра Пак». Компанія впроваджує ефективні технології зі скорочення витрат води та електроенергії. Так, всі зливні бачки в офісі та на виробництві розподільні, в кожному туалеті є інформація про те, на яку клавішу треба натиснути, аби використати менше води. Всі змішувачі на кранах натискного типу. В офісі запроваджено (індивідуальні) зонні системи освітлення та використовуються енергозберігаючі лампи, що дозволяє економити до 40% електроенергії. Також в офісі запроваджено центральне кондиціювання повітря, що дозволяє економити від 12 до 15 % електроенергії у порівнянні з автономним (індивідуальним) кондиціюванням. ТОВ «Тетра Пак» переконаний у необхідності гармонійного поєднання прогресивного виробництва, що забезпечує зростання прибутку, із вирішенням природоохоронних та екологічних питань. Для контролю за впливами на навколишнє середовище від своєї діяльності у розрізі принципів зеленого офісу ТОВ «Тетра Пак» роздільно збирає та переробляє відходи як з офісу, так і з виробництва, закуповує офісний папір, виготовлений з вторинних ресурсів, впроваджує заходи з раціонального використання паперу, а також використовує ефективні технології зі збереження води та електроенергії.

ЗАТ «Оболонь» – провідний національний виробник пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Головний завод «Оболонь» у Києві налічує більше ніж 3800 працівників і має масштабне виробництво, що в свою чергу призводить до утворення великої кількості побутових та інших відходів. Тож «Оболонь» впроваджує заходи для реалізації принципів зеленого офісу, котрі значно пом'якшують вплив компанії на довкілля і сприяють вихованню екологічної культури у працівників. Перші кроки до впровадження екологічно дружніх заходів були

зроблені менеджментом компанії в 90-х роках ХХ ст. Впровадження ресурсозберігаючих технологій в офісі розпочалося ще у 1995 році зі встановлення датчиків руху для контролю за освітленням та фотоелементів в умивальниках для контролю за витратами води. В приміщеннях загального користування (коридорах, сходах, туалетах), усіх адміністративних та виробничих приміщеннях підприємства використовується система гнучкого керування освітленням за допомогою датчиків руху. Для зменшення витрат тепла в офісах компанії вікна і двері замінені на металопластикові.

Компанія активно практикує вторинну переробку через систему роздільного збору відходів. Її офіси обладнані контейнерами для різних видів використаних ресурсів (пластикових пляшок та паперу). Макулатуру ЗАТ «Оболонь» систематично здає для переробки підприємству «Обухіввторресурс». За рік здано 600 тонн макулатури з головного майданчика компанії, де близько 1% від вищезазначеної цифри складає макулатура з офісу. Також компанія належним чином утилізує відпрацьовані лампи, елементи освітлювальних приладів та електронне обладнання. З метою зменшення вуглецевого сліду ЗАТ «Оболонь» організовує щоденний трансфер для своїх офісних робітників і працівників цехів із житлових масивів «Троєщина», «Виноградар» та від станції метро «Петрівка» у м. Києві. Таким чином, компанія не тільки створює комфортні умови проїзду для співробітників, а й заохочує працівників не використовувати власні автомобілі, що зменшує обсяг викидів CO<sub>2</sub> в атмосферу.

У ЗАТ «Оболонь» проводиться інформування всіх працівників про принципи зеленого офісу за допомогою корпоративного журналу та низки корпоративних заходів: селекторні наради та «дні якості» з залученням усіх регіональних директорів. Ця внутрішня інформаційна кампанія спрямована на заохочення до застосування принципів ощадливого і дружнього ставлення до довкілля не лише в офісі, а й у побуті.

Отже, ЗАТ «Оболонь» є прикладом компанії, яка найдовше успішно впроваджує принципи зеленого офісу задля економії ресурсів. Вплив

існуючих елементів зеленого офісу «Оболонь» розширює за рахунок поширення на діюче виробництво нових «зелених» технологій та формуючи єдину систему розумного використання ресурсів.

«Концерн галнафтогаз». Основним напрямком діяльності «Концерн Галнафтогаз» є роздрібна торгівля нафтопродуктами, супутніми товарами та послугами через власну мережу АЗК «ОККО». Станом на грудень 2015 року мережа «ОККО» налічувала понад 400 АЗК. Це третя за величиною мережа АЗС в Україні з ринковою часткою понад 17%. За підсумками 2014 року, Галнафтогаз став одним з 32 українських компаній, які потрапили до рейтингу 500 найбільших компаній Східної Європи за версією американської консалтингової групи Deloitte.

АЗС концерну працюють в 21 областях України. Через власну мережу АЗК «ОККО» пропонується високоякісне пальне здебільшого європейського виробництва, а також різноманітний перелік сервісів на заправних комплексах: мийки та стоянки для легкових і вантажних авто, підкачка коліс, шиномонтаж, магазини з широким асортиментом товарів, заклади харчування, душеві, пральні, безкоштовний інтернет тощо. Інші напрямки діяльності підприємства включають послуги низки акредитованих лабораторій на проведення вимірювань якості нафтопродуктів, реалізацію нафтопродуктів великим і малим гуртом, а також надання послуг по їх транспортуванню та зберіганню.

«Концерн Галнафтогаз» з моменту свого заснування дотримувався екологічних норм у своїй діяльності, а на шлях активного збереження довкілля став в листопаді 2008 року, розпочавши впровадження програми «Зелений офіс» в головному офісі компанії, де працюють понад 500 осіб, та офісах компаній холдингу «Універсальна Інвестиційна Група» (СК «Універсальна», «Концерн Хлібпром»). Головним чином програма «Зелений офіс» у компанії втілюється Сектором охорони навколишнього середовища, достатньо унікальним для України структурним підрозділом, що займається лише питаннями охорони довкілля. В секторі працює компетентний

персонал, який професійно оперує екологічними аспектами та сприяє створенню офісу, де максимально ощадно ставляться до ресурсів. У програму «Зелений офіс» компанія включила такі елементи ЗО: збереження ресурсів, сортування відходів, інформаційна кампанія та роз'яснювальна робота серед співробітників, клієнтів та партнерів, впровадження принципів ЗО в систему закупівель, зменшення впливу на довкілля від транспорту.

З метою збереження ресурсів на кожному поверсі головного офісу компанії поблизу принтерів та ксероксів встановлені спеціальні контейнери для паперового сміття та розклеєні інформаційні наклейки у кожному кабінеті, які нагадують працівникам підприємства не залишати на ніч увімкненими будь-які електроприлади, використовувати опцію двостороннього друку на принтерах, вимикати воду тощо. Окрім раціонального використання ресурсів, в рамках програми «Зелений офіс» компанія роздільно сортує сміття і здає його на вторинну переробку. Кожні два тижні, починаючи з листопада 2008 року, головний офіс «Галнафтогазу» здає підприємству «Львіввторресурси» 150-200 кг макулатури. Загалом, починаючи з травня 2008 року, 500 працівників «Галнафтогазу» здали близько 3 тонн макулатури. У 2009 році «Концерн Галнафтогаз» почав впроваджувати програму «Зелений офіс» і в мережі АЗК «ОККО». Для початку, на п'ятьох львівських автозаправних комплексах у лютому 2009 року було встановлено спеціальні контейнери для збирання поліетилену і пластику. За півроку дії програми було зібрано 496 кг поліетилену та ПЕТ-пляшок та передано на вторинну переробку (отримано 246 грн. за зданий поліетилен та близько 600 грн. заощаджено на вивозі твердих побутових відходів з АЗС). «Концерн Галнафтогаз» вважає, що найголовніше у впровадженні зеленого офісу – це роз'яснювальна робота та інформація, оскільки усвідомлення проблеми і розуміння участі кожного у зменшенні забруднення та збереженні довкілля зумовлює зміну поведінки працівників. Цільовою аудиторією інформаційної кампанії «Галнафтогазу» в рамках зеленого офісу є не лише працівники, а й клієнти підприємства. Так, на

території АЗК «ОККО», де встановлені контейнери для окремого збору поліетилену та ПЕТ розміщено наклейки для інформування клієнтів щодо дії такої програми та заохочення до участі у ній. Окрім цього, для мережі АЗС додатково розроблені тематичні наклейки, які закликають до раціонального використання зовнішнього світла та економії води під час автомийки. Компанія активно пропагує принципи зеленого офісу серед своїх партнерів. Так, вихідні електронні повідомлення компанії містять підпис: «Не роздрукуйте це повідомлення. Бережіть довкілля». Більш того, «Галнафтогаз» проводить семінари із впровадження зеленого офісу для інших компаній та активно бере участь у різноманітних форумах із соціальної відповідальності, де передає власний досвід.

Показовою є також політика підприємства щодо закупівлі. «Концерн Галнафтогаз» при закупівлі звертає увагу на екологічне маркування, сертифікацію підрядника за стандартами ISO 14000, а також на те, чи є в підприємстві підрядника відділ з охорони навколишнього середовища та єдина екологічна політика. Більшість із вищезгаданих критеріїв зазначені в тендерах підприємства. На підприємстві використовується альтернативний підхід до питання утилізації офісної та оргтехніки. Справні електронні пристрої, що через свою застарілість перестають відповідати вимогам підприємства, однак ще можуть експлуатуватись, передаються благодійній організації «Оселя», яка потім розподіляє дані пристрої по школах, дитячих будинках та інших організаціях. Для зменшення викидів від транспортних засобів, які є одним з головних джерел забруднення атмосферного повітря, «Концерн Галнафтогаз» запровадив диспетчеризацію власного службового транспорту. Для поїздок у відрядження рекомендованим є використання залізничного транспорту. Для зручності велосипедистів підприємства у внутрішньому дворі головного офісу Компанії є велосипедна стоянка.

Концепція зеленого офісу «Концерн Галнафтогаз» спрямована як на ощадливе поводження з ресурсами, так і на суттєву економію коштів, якої можна досягнути грамотним використанням електроенергії, води та інших

ресурсів. Наприклад, за вісім місяців реалізації програми споживання електроенергії в головному офісі зменшилось більше ніж на 2000 кВт/год (понад 1000 грн економії щомісяця на комунальних платежах). Отже, проект «Зелений офіс» для «Концерн Галнафтогаз» – це не лише можливість повному побудувати господарську діяльність, а й нагода для інших підприємств та установ, на прикладі «Концерн Галнафтогазу», пересвідчитися в тому, що дружні до довкілля заходи є дієвими і для свого втілення не потребують значних матеріальних ресурсів та зусиль.

Компанія «ВОЛЯ» є національним українським провайдером і надає комплекс сучасних телекомунікаційних послуг: кабельне цифрове телебачення, високошвидкісний доступ до Інтернету, відео на замовлення, голосовий зв'язок, а також послуги найбільшого в Україні дата-центру.

«ВОЛЯ» запровадила дружні до довкілля заходи з моменту створення компанії у 2000 р. На підприємстві з самого початку було впроваджено електронний документообіг та діяла програма зі збереження електроенергії, проте ці ініціативи не були оформлені в окрему програму. Нові ініціативи надходили від самих працівників, які займалися цими питаннями під час виконання своїх обов'язків і були зацікавлені у раціональному використанні ресурсів. Тобто причина була проста – економія коштів. Усвідомлюючи необхідність стратегічного підходу до економії та екологічної відповідальності, в 2008 році компанія запровадила зелений офіс як програму, яка достатньо чітко означила «зелені» позиції як стратегію компанії в корпоративних положеннях. Такий крок став поштовхом для нової хвилі «зеленого руху» в компанії: проведене вибіркове опитування співробітників виявило, що 84% працівників підтримують ідею зеленого офісу. У документі «Стратегія зеленого офісу до 2012 року» компанія «ВОЛЯ» визначила наступні обов'язкові кроки: щомісячний моніторинг використання ресурсів, перехід на закупівлю продукції та матеріалів, що мають екологічне маркування, відпрацювання механізму передачі на утилізацію техніки та меблів, вдосконалення програми зі збереження тепла у



приміщеннях та ін. Згідно зі Стратегією, в перспективі ці заходи можуть корегуватися з планами компанії і залежатимуть від загальної економічної ситуації в країні.

Більш того, скориставшись досвідом національних фахівців та експертів у сфері зеленого офісу та ознайомившись зі світовим досвідом, «ВОЛЯ» створила ініціативну групу із системного впровадження екологічно дружніх заходів, яка називається «Зелена команда» і наразі нараховує 140 осіб у 19 містах України. Команду складають працівники-активісти, які брали участь в обговоренні Стратегії зеленого офісу .

Особливістю програми «Зелений офіс» в компанії «ВОЛЯ» є акцент на просвітництві та інформуванні. З метою підвищення екологічної грамотності та відповідальності у співробітників та створення механізму самоконтролю за використанням ресурсів було розроблено 6-етапну інформаційну кампанію з роз'яснення принципів зеленого офісу з їх поетапним впровадженням в щоденну роботу офісу. В усіх шести основних етапах кампанії під назвою «Приховані можливості офісу» йдеться про важливість свідомого ставлення працівників до використання паперу, води, електроенергії та інших ресурсів, якими користуються в офісі. Кожен з етапів триває близько двох місяців, розпочинається з розсилки інформаційної листівки по внутрішній інформаційній системі – Інтранету, розміщення його на інформаційних дошках, а також передбачає обов'язкове проведення масових просвітницьких акцій (корпоративні тренінги, семінари, тематичні акції, конкурси для співробітників тощо) для засвоєння інформації працівниками.

На кожному етапі програми працівники засвоюють певні навички, які потім втілюють на практиці, наприклад, використання друку з двох сторін, друк на папері, використаному з одного боку, збір непотрібного паперу в певному місці. В деяких офісах компанії в якості мотивації технічний персонал має можливість зараховувати до заробітної плати гроші, виручені від здавання макулатури.

Усі дочірні підприємства компанії «ВОЛЯ» є активними учасниками програми «Зелений офіс». Усі члени зеленої команди, як і будь-який співробітник компанії, мають доступ до Інтранету, де серед програмних документів компанії можна знайти Стратегію зеленого офісу. Інформування про окремі етапи зеленої кампанії реалізується через веб-сайти кожної з дочірніх компаній, через дошки оголошень, які є в кожному офісі, а також за допомогою корпоративного видання «Воля-Діалог», що виходить щомісяця. Отже, завдяки системному підходу до запровадження принципів зеленого офісу в діяльність компанії, потужній інформаційній кампанії, «ВОЛЯ» одночасно вирішує низку поставлених завдань: від економії коштів та утворення міцної команди до покращення своєї відповідальності за якість навколишнього середовища [26].

Компанія «Астеліт» спеціалізується на наданні послуг мобільного зв'язку під торговою маркою life:), почала роботу в Україні в січні 2005 року. Станом на початок 2009 року входить у трійку найбільших операторів країни, займаючи 21 % ринку та обслуговуючи 11,5 мільйонів абонентів. Мережа life:) покриває 84 % території країни і 94 % населення. Єдиний GSM-оператор в Україні з українським капіталом.

«Астеліт» є прикладом компанії, яка практикує економне використання паперу шляхом залучення інноваційних інформаційних систем. Крім того, програма зеленого офісу компанії «Астеліт» включає енергозбереження та зменшення вуглецевого сліду підприємства. З метою переведення всіх адміністративних запитів щодо життєдіяльності офісу в електронний режим для компанії було розроблено спеціальну інформаційну систему управління бізнес-процесами BPMS. Система є унікальною технологічною розробкою, яка впроваджена тільки в офісах «Астеліт» та його акціонера «Turkcell». Програма BPMS дозволяє подавати запит на вирішення певних завдань до конкретного департаменту та відслідковувати його виконання. Зареєстровані у системі запити, на відміну від запитів, надрукованих на папері, не можуть загубитися та підлягають обов'язковому виконанню. Завдяки цьому система

BPMS не тільки повністю виключає використання паперу, а й значно економить час працівників. Задля зменшення паперового документообігу в компанії також впроваджені електронні сховища документів (електронний архів), які працюють на інформаційних платформах SAP, Adobe, Share Point. Сховища містять бібліотеку корпоративних документів компанії, всі інструкції та правила, дані про всіх працівників компанії та їхні функціональні обов'язки, новини. Кожний працівник має доступ до своєї персональної інформації: може самостійно сформувати виписку про нараховану заробітну плату, подати заявку на відпустку, відстежити її затвердження. Наразі в «Астеліт» розпочато процес впровадження цифрового підпису, що дозволить повністю відмовитись від використання паперових копій документів та прискорить роботу з абонентами завдяки підпису контрактів та заявок в електронному режимі. Цифровий підпис дає можливість не роздруковувати контракти для передачі абонентам. Вони мають змогу поставити цифровий підпис на документі, а потім повернути його у компанію для подальшого візування та збереження в архіві. Таким чином, «Астеліт» не тільки скорочує паперовий документообіг у власному офісі, а й у відносинах із клієнтами. З огляду на те, що компанія має понад 11,5 мільйонів абонентів, ефект від впровадження цифрового підпису може бути дуже суттєвим.

Використання компанією програмного забезпечення, яке дозволяє опитувати працівників в електронному режимі, також покликано зменшити кількість використаного паперу. Так, якщо «Астеліт» залучає до проведення опитувань сторонню компанію, перевага завжди віддається тому підряднику, який запропонує рішення в електронному форматі.

«Астеліт» використовує відео конференції замість частих подорожей, що дозволяє поліпшити взаємодію з представництвами в регіонах, скоротити кількість відряджень, зекономити кошти та зменшити вуглецевий слід компанії. За власними підрахунками компанії впровадження системи відеоконференцій дозволяє скоротити викиди CO<sub>2</sub> на 13-18 % на рік.

Зменшенню вуглецевого сліду також сприяє політика компанії щодо використання транспорту, а саме заохочення працівників до користування громадським транспортом. Для стимулювання працівникам надається спеціальна матеріальна компенсація (оплата за проїзд).

Заходи зеленого офісу «Астеліт» реалізуються на етапі закупівель. Так, поряд із придбанням програмного забезпечення для управління бізнес-процесами, при закупівлі надається перевага техніці з найвищим із наявних на ринку можливим класом енергоефективності. За оцінками менеджменту компанії більшість екологічно дружніх програм, які втілені на підприємстві, повністю виправдані з економічної точки зору, оскільки приносять компанії не лише економію коштів при закупівлі паперу (що відчутно лише в довгостроковій перспективі), а й загалом підвищують продуктивність компанії. У найближчих планах «Астеліт» – запровадження підрахунку заощаджених в результаті таких програм коштів, щоб оцінити їх економічну ефективність. Отже, «Астеліт» є прикладом компанії, яка реалізовує принципи зеленого офісу одночасно із оптимізацією бізнес-процесів шляхом використання інформаційних технологій, які зменшують використання матеріальних ресурсів. А саме: всі програмні рішення, які впроваджуються в компанії, направлені на переведення документообігу в електронний формат, скорочення витрат паперу, економії електроенергії та запровадження відеоконференцій. Ці дружні до довкілля заходи допомагають підвищити продуктивність праці та ефективність внутрішніх процесів компанії, які в результаті підвищують її конкурентоздатність та доходність [26].

Національна акціонерна страхова компанія (НАСК) «Оранта» є правонаступницею «Укрдержстраху», заснованого 25 листопада 1921 року. У 2007 році компанія стала приватною, що сприяло поліпшенню структури активів НАСК «Оранта», збільшенню власного капіталу та підвищенню її платоспроможності. Нині НАСК «Оранта» – найбільша Страхова компанія класичного страхового ринку України, її частка складає близько 12%.

Компанія має найбільшу представницьку мережу в усіх регіонах України – 28 дирекцій та 800 відділень.

НАСК «Оранта» має багаторічну традицію заощадження ресурсів. Ще в радянські часи компанія, на той час – «Укрдержстрах», провадила пропаганду економії світла, тепла та води за допомогою агітаційних матеріалів та роботи з персоналом. В 2004 році з приходом у компанію нового керівництва, орієнтованого на відповідність компанії міжнародним бізнес-досвідом та стратегічний підхід до ресурсозбереження та екологічної відповідальності, офісні приміщення НАСК «Оранта» були переобладнані з використанням сучасних енергозберігаючих технологій. В 2008 році зі вступом компанії до Глобального Договору ООН НАСК «Оранта» запровадила «Зелений офіс» як програму, систематизувавши екологічно дружні заходи, які вже існували в компанії, та доповнила її новими діями в рамках зеленого офісу. З 2009 року в компанії існує розпорядчий документ, який формалізує «Зелений офіс» у корпоративних положеннях. З метою ресурсозбереження та економії коштів в НАСК «Оранта» діють декілька програм, направлених на заощадження різних видів ресурсів. Економне використання паперу є одним із ключових напрямків, а програма електронного документообігу була започаткована компанією ще у серпні 2002 року. Для реєстрації та контролю за виконанням документів у головному офісі компанії застосовується програмне забезпечення – Система електронного документообігу (СЕД) «Геркулес», призначена для автоматизації та контролю всього комплексу інформаційно технологічних процесів оформлення, обліку та виконання електронних документів у сфері адміністративного управління. Автоматизовані реєстраційні бази даних забезпечують працівників інформацією про всі документи і місце їх знаходження в банку реєстраційних даних, а пошук інформації здійснюється централізовано. СЕД не тільки дозволяє повністю виключити використання паперу в адміністративних потребах, а й дає можливість здійснювати контроль за виконавчою дисципліною, що значно економить час як

керівництва, так і працівників. Енергозбереження в компанії проводиться шляхом дотримання екологічно-дружнього підходу до політики закупівель та роз'яснювальної роботи з персоналом. Так, всі офісні приміщення НАСК «Оранта» обладнані сучасними системами кондиціонування повітря, які налаштовані на автоматичне вимкнення після закінчення робочого дня, батареї обладнані терморегуляторами, а офісна техніка має маркування «Energy Star». В розрізі роз'яснювальної роботи, співробітники компанії поінформовані про важливість переводити техніку в «сплячий режим» та не залишати її увімкненою без потреби, регулярні повідомлення з цього приводу в компанії здійснює управління з роботи із персоналом шляхом електронних розсилок.

Задля збереження води туалетні кімнати в офісах компанії обладнані унітазами з функцією неповного зливу бачка. Вся сантехніка проходить регулярну інспекцію на предмет справності та протічок. Додатково в компанії встановлені кулери із питною водою як альтернатива воді у пластикових пляшках.

З метою зниження вуглецевого сліду в головному офісі компанії обладнані 2 кухні / кафетерії, що дозволяє працівникам компанії харчуватися, не залишаючи офісу. Також у НАСК «Оранта» існує реєстр офісних автомобілів, який працює в режимі попереднього запису за вимогою і дозволяє об'єднувати декількох працівників в їхніх роз'їздах поза офісом. НАСК «Оранта» як страхова компанія, яка має найбільшу кількість регіональних представництв в Україні та виробничу необхідність оперативного зворотного зв'язку, активно використовує сучасні інформаційні технології для проведення селекторних нарад з директорами обласних дирекцій, що дозволяє значно економити на організації відряджень.

Компанією проводиться інформаційна кампанія, орієнтована на всіх працівників з метою просвітництва, заохочення персоналу до участі в програмі «Зеленого офісу» та ощадливого ставлення до ресурсів. В корпоративній газеті «Оранта», яка публікується раз на місяць та

розповсюджується в усіх регіональних офісах та відділеннях компанії, на початку 2009 року започаткована рубрика, присвячена заходам в рамках зеленого офісу. Найоперативніша інформація про конкретні заходи в рамках програми зазвичай повідомляється персоналу за допомогою електронної розсилки від керівництва. Інформація про програму «Зелений офіс» включена до адаптаційного семінару, через який проходять усі співробітники принаймі на роботу, також у рамках програми проводяться тренінги для працівників із впровадження компанією екологічно дружніх заходів.

НАСК «Оранта» активно поширює досвід зеленого офісу: спеціалісти компанії беруть участь у заходах з екологічної відповідальності бізнесу, які проводяться в Україні, та презентують свої досягнення з метою обміну досвідом. Додатково готуються матеріали про основні етапи виконання програми «Зелений офіс» для надання всім зацікавленим сторонам та для розміщення на офіційному сайті компанії задля загального доступу.

Нині НАСК «Оранта» лише розпочинає процес комплексного аналізу економічної ефективності від впровадження принципів зеленого офісу, проте менеджмент компанії впевнений, що екологічно дружні програми, які вже втілені на підприємстві, дозволять НАСК «Оранта» в майбутньому значно заощаджувати кошти на обслуговування офісів завдяки економії та повторному використанню ресурсів.

Слід зазначити, що українським компаніям бракує системності у підході до реалізації практики «Зелений офіс». Навіть у найпрогресивніших, з огляду на «Зелений офіс», компаніях відсутній регулярний моніторинг екологічної результативності та економічної ефективності. «Зелений офіс» здебільшого сприймається керівниками та топ-менеджментом як данина моді, а не як стратегічний та економічно обґрунтований орієнтир діяльності компанії. Спостерігається невідповідність рівня інформування про реалізацію елементів «Зеленого офісу» та реальних справ в компанії.

### 3.3 Досвід університетів

Серед університетських ініціатив найуспішнішими та найвідомішими є ініціативи навчальних закладів США.

У США принципи Зеленого офісу мають широке використання серед університетів, коледжів та шкіл.

Яскравими є приклади й індивідуальних університетів. Найкращий університет США – Гарвард – запровадив принципи Зеленого офісу. Ще на самому початку у 1999 році міжфакультетська група студентів почала обговорювати ідею зеленого кампусу. До кінця року вони зробили презентацію Зеленого кампусу університету Австралії. Після цього була створена робоча група, яка розробила проект зеленого кампусу для Гарвардського університету.

Ініціативна група почала роботу у 2000 році вигравши грант на свою роботу. Через 5 років вдалося запровадити зелений кампус у Гарварді використавши в 5 разів менше коштів на впровадження чим витрачали б без змін, при цьому істотно зменшивши свій вплив на навколишнє середовище.

На сьогодні в Гарварді працює комітет, що складається з 14 членів робочого штабу та 40 студентів, які є представниками різних факультетів. Їхня робота – це розробка все нових і нових методів для економії коштів та зменшенню впливу на навколишнє середовище. Гарвард став моделлю зеленого кампусу не тільки на місцевому та регіональному рівні, а й на міжнародному. Постійно проводиться обмін інформацією та досвідом з університетами та різними організаціями [40].

У Чикагському університеті ідея Зеленого кампусу (the Green Campus Initiative), сформована у 1999 році, згодом переросла у організацію екологічної стурбованості (the Environmental Concerns Organization). Її ціллю є побудова будинків з мінімальним використанням електроенергії. Велику увагу приділили заміні лампочок на електрозберігаючі [41].



Окремі університетські ініціативи згодом переростають у мережі, що слугує обміну інформацією. Так, існує мережа Green Campus, яка об'єднує представників з усіх куточків країни і навіть 5 університетів Канади. Це такі як Гарвард, Стенфорд, Принстон, університети Вашингтону, Каліфорнії, Пенсільванії та багато інших.

Існує співпраця і на регіональному та локальному рівнях, прикладом чого може слугувати штат Каліфорнія, де серед університетів та шкіл розроблена локальна програма Зелений кампус. Вона передбачає створення одного комітету планування та місцеві представництва. Важливою перевагою цієї програми є постійний обмін інформацією та досвідом між університетами, а також створена система змагань між учасниками, що є стимулом постійного оновлення та пошуків нових варіантів для заощадження та зменшення впливу на навколишнє середовище [42]. Детальну інформацію про різноманітні ініціативи та здобутки можна легко знайти на сайтах зазначених і інших університетів.

Цікавим є активне залучення університетів Китаю. Так, Китайський національний університет Гонконгу запровадив систему Зеленого кампусу завдяки ініціативі викладачів та підтримки робочого колективу, керівництва і студентів. Масову підтримку отримали завдяки регулярним роз'яснювальним роботам, зустрічам та розробці інструкцій. Роботу ініціативної групи Зеленого кампусу було поділено на три гілки. Перша займається збором інформації, її обробкою та друкуванням результатів і звітів. Робота другої включає безпосереднє впровадження всіх ідей та проектів. А остання – працює над створенням реклами шляхом друку статей та проведенням різноманітних заходів.

У межах проекту було вжито заходи для збереження води, паперу та електроенергії. Вдалося підрахувати, що 17 дерев та 500 л пального необхідно для 1 тони паперу, і що протягом робочого дня використовуються 150 кг паперу, а це – 700 дерев у рік. Такі дані є стимулятором для змін. На шляху до збереження електроенергії у 1999 році була зроблена заміна ламп

на неонові, що є на 20% більш економними, встановлена енергозберігаюча техніка. У рамках проекту було вперше, серед місцевих організацій, поставлено систему колекторів на дахах для використання сонячної енергії при освітленні та обігріві. З 2004 року сонячну енергію стали використовувати багато університетів та коледжів.

У 2005 році організація International Center of Sustainable Cities за підтримки Китайського міністерства реконструкції та розвитку провела змагання на найкращий проект зеленого гуртожитку. Учасниками були різноманітні університети архітектури та будівництва [43].

Дві країни південної півкулі – Нова Зеландія та Австралія – тривалий час були відділені від всіх інших континентів, через це у них є багато ендемічних видів флори та фауни, що є гордістю місцевого населення, але через вплив людини на природу багато видів вимирає. Ще відомо, що для цих країн критичним є потоншення захисного озонового шару. Тому місцеві жителі розуміють всі наслідки загроз, а отже намагаються вжити заходи.

На думку австралійців, для проведення глобальних змін необхідно починати з себе. Тому поширення впровадження принципів зеленого офісу є таким масовим. Найкраще сприймає зміни молодь, тому зелений офіс – це обов'язкова складова університетів. Студенти розробляють свою методику і обмінюються даними і досягненнями з іншими вищими навчальними закладами та іншими організаціями. Видають багато брошур з вказівками кроків до впровадження принципів «зеленого офісу» [44].

Отже при дослідженні досвіду зарубіжних країн по впровадженню принципів зеленого офісу можна зробити ряд висновків:

- перш за все більше прихильників ці принципи мають серед розвинутих країн, а це пов'язано з кращими економічним підґрунтям та вищим рівнем екологічної освіти населення;
- важливим є лідерство з боку урядів, який стимулює і зобов'язує впровадження принципів сталого розвитку на всіх рівнях;

- нововведення найкраще сприймає молоде покоління, тому концепція зеленого офісу отримала широку підтримку серед університетів.

Досвід Національного університету «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА) у запровадженні принципів ЗО має довгу історію і є корисним для організацій, у яких ініціатива йде знизу.

На першому етапі в 1994-1999 роках ідея створити проект «Зелене університетське містечко» (Green campus) виникла у першого завідувача кафедри екології НаУКМА проф. В. П. Замостьяна і стала поступово поширюватися серед студентів та викладачів. Було реалізовано кілька цікавих заходів, але ширшої підтримки ця ідея не отримала. Не створили тоді й ініціативної групи.

Розробка проекту сортування відходів став важливим скоординованим кроком. Варто відмітити, що саме на цьому етапі до ідеї підключилися викладачі кафедри екології та адміністрація університету. Як результат – повна підтримка віце-президентів з розвитку та економіки фінансів, а також відповідних служб.

Успіх проекту сортування відходів та підтримка адміністрації надихнули ініціативну групу провести спільно з представниками Британської Ради в Україні (БР) наукове кафе на тему «Зелений Офіс у Києво-Могилянській Академії: міф чи реальність?». Під час цього заходу адміністрації господарського та фінансового відділів НаУКМА підтвердили свою повну підтримку, а студенти НаУКМА активно зацікавилися темою «Зеленого Офісу».

Важливим етапом для розвитку проекту «Зеленого Офісу» стало заснування у 2006 році студентами та випускниками при кафедрі екології студентської екологічної організації ЕкоКлуб «Зелена Хвиля», що стала центром координації екологічної діяльності студентів.

У 2006 році було подано пропозицію для виконання проекту «Поширення принципів Зеленого Офісу серед українських організацій» на конкурс малих грантів, оголошений Британською Радою в Україні. І восени

2006 року нарешті було визнано зусилля ініціативної команди та розпочато цілеспрямовану й ґрунтовну роботу над змінами у системі господарювання університету.

В межах проекту підготовлено і видано першу методичну розробку рекомендацій по впровадженню принципів ЗО в організаціях, що надають послуги. Важливим практичним досягненням проекту «Поширення принципів Зеленого Офісу серед українських організацій» стало створення аудиторії сталого розвитку, яка виконує паралельно дві функції – навчальну та демонстраційну. Вона використовується для звичайного навчального процесу і для проведення екскурсій, семінарів і тренінгів для представників державних, бізнесових та неурядових структур, учнів шкіл. Також був створений ресурсний центр впровадження ЗО, що включає науково-методичний кабінет та перший в Україні Інтернет-портал ЗО.

Проект сортування відходів. Ідея сортування відходів в університеті надійшла від студентів. Кілька спроб не вдалися, переважно через відсутність належної організації процесу. Завдяки ініціативі студентки Дзвіни Качур та активній підтримці викладача і випускниці кафедри Олени Маслюківської було здійснено першу організовану спробу роздільного збору відходів університету на весні 2005 р. Були залучені спонсорські кошти від ГО «ВЕСНА» і придбано 12 контейнерів для роздільного збору відходів за трьома фракціями: папір, пластик та скло. Контейнери встановили у чотирьох точках території двох містечок НаУКМА і провели інформаційну кампанію в університеті.

У 2006 році коштами координатора проекту Олександра Баськова були придбані додаткові контейнери та встановили їх на території гуртожитку; налагоджено збір та вивіз відходів. Так у квітні 2006 р. вивіз відсортованих відходів з гуртожитку (по вул. Цвєтаєвої) та території навчальних корпусів НаУКМА виявився рекордним: вивезено 1160 кг, з яких: 1040 кг – макулатури, 100 кг – скла, 20 кг – пластикових пляшок. За здані ресурси отримано 184 гривні.

Нині проектом займається створена у 2006 році студентська екологічна організація ЕкоКлуб «Зелена Хвиля», що стала центром координації екологічної діяльності студентів університету.

Студенти щорічно з 2005 року демонструють проект сортування відходів, беруть участь у святкуванні Міжнародного Дня Землі у Києві на Хрещатику.

Однією із складових проекту «Поширення принципів Зеленого Офісу серед українських організацій» було проведення аналізу використання ресурсів Національним університетом «Києво-Могилянська академія» у періоду з 2002 по 2006 рік з ціллю надання корисних рекомендацій для подолання можливого нераціонального їх використання (первинний аудит).

Для роботи була сформована робоча група у складі якої були викладачі та студенти. Робоча група працювала під керівництвом сертифікованого аудитора Олега Картавцева.

Для збору інформації було використано документи та матеріали зведених актів звірки взаєморозрахунків між АК «Київенерго» та НаУКМА за спожиту електроенергію та теплову енергію та між ВАТ АК «Водоканал» та НаУКМА за водопостачання/водовідведення за період 2002-2006 рр.

Після детального аналізу структури університету та його ресурсопотоку, робоча група ЗО прийшла до висновку, що найбільший вплив матимуть зміни, які будуть зроблені на етапі закупівель університету.

Також у рамках проекту «Поширення принципів Зеленого Офісу серед українських організацій» кафедра екології НаУКМА запланувала створити аудиторію сталого розвитку, яка б виконувала паралельно дві функції – навчальну та демонстраційну.

Були проведені конкретні дослідження і виконані наступні завдання: «Що можна змінити в наданій нам аудиторії, щоб на ділі використати принципи ЗО і мати можливість це продемонструвати?». Вибір випав на аудиторію, яка розміщена в корпусі, що не знав капітального ремонту з моменту будівництва у 1953 році. Було виділено фіксовану суму коштів і

тому з усіх можливих варіантів намагалися вибрати найбільш прийнятні рішення.

Для покращення показників енергозбереження зроблено наступне:

- для утеплення аудиторії вікна замінили на теплозберігаючі металопластикові з вертикальними завісами, а для зниження втрат тепла за радіаторами встановили тепловідбиваючі панелі;

- мультимедійне, комп'ютерне та офісне обладнання підібрали з урахуванням можливості програмування енергозберігаючих функцій;

- для демонстрації енергозберігаючих технологій освітлення встановили три типи ламп із зональним та реостатним контролем;

- для моніторингу енергоспоживання встановили лічильник електроенергії, за допомогою якого студенти зможуть проводити спостереження та отримувати реальні дані щодо споживання електроенергії аудиторією в залежності від режиму роботи та використання альтернативних систем освітлення.

Для забезпечення здорового і приємного середовища у помешканні було зроблене наступне:

- всі будівельні матеріали, фарби, плівки та лаки для ремонту відібрали з вимогою екологічного маркування та сертифікації виробничого циклу;

- металопластикові вікна, гіпсокартонова стіна та підвісна шумопоглинаюча стеля зменшили вплив звукових подразників ззовні й у той самий час забезпечили кращі акустичні показники для проведення лекцій та демонстрації фільмів екокінотеатру;

- оздоблення та улаштування цієї аудиторії поширюється на стенди з періодикою екологічного спрямування, зразками продукції та дружніх до довкілля технологій. Постійно діюча виставкова частина інформуватиме про український та світовий досвід запровадження принципів сталого розвитку.

Ця сучасна аудиторія використовуватиметься для навчання студентів, а також для проведення екскурсій для школярів, семінарів і тренінгів для представників державних, бізнесових та неурядових структур.

З метою інституціоналізації принципів зеленого офісу було запропоновано зміни до стратегічного плану розвитку НаУКМА 2005-2015. Пропозиції до плану дій застосування принципів ЗО в НаУКМА мають наступне:

- впровадити принципи сталого розвитку у функціональну модель управління ресурсами університету у розділ «Управління ресурсами та фінансами», для цього:

- перейти на повне інституційне роздільне сортування сміття;
- впровадити щорічний аналітичний звіт по використанню ресурсів і готувати графіки/таблиці по динаміці економічних показників на протязі 5 років;

- внести зміни до технічних завдань на закупівлю паперу, енергоносіїв, будівельних матеріалів та обладнання, що надають перевагу екологічно дружнім та енергозберігаючим продуктам та технологіям;

- впровадити регулярні щорічні акції по заохоченню працівників та студентів до відповідального та ощадливого ставлення до ресурсів університету;

- створити атмосферу позитивного досвіду у сфері впровадження концепції Зеленого офісу і пропагувати цей досвід серед установ Подільського району і на ширших теренах України.

Отже, досвід впровадження принципів ЗО в НаУКМА можна назвати цілком успішним, враховуючи короткий час їх застосування.

Важливими компонентами виявилася ініціатива студентів та окремих викладачів, а також розуміння та підтримка керівництва. Остання була зумовлена наступними факторами. По-перше, економічною ефективністю, оскільки біля третини коштів університету витрачає на сплату комунальних послуг, а лише впровадження сортування зменшило об'єм відходів, за які

університет сплачує компанії-перевізнику. По-друге, значним рівнем студентського самоврядування, що дозволило ініціативній групі отримати увагу найвищих рівнів адміністрації. І нарешті, актуальність теми охорони довкілля та відповідальності кожного також сприяли тому, що НаУКМА сприйняв концепцію ЗО.

Треба звернути увагу й на досвід проведеної роботи ЕкоКлубом в Київському національному торговельно-економічному університеті (КНЕУ) в 2014 р. [45].

Так в рамках Європейських днів торгівлі у КНТЕУ ЕкоКлуб провів внутрішній екологічний аудит.

В процесі проведення дослідження ЕкоКлубом були поставлені наступні завдання:

- дослідити та проаналізувати ситуацію із впровадженням принципів зеленого офісу в КНТЕУ станом на листопад 2014 року;
- порівняти та зіставити досвід відповідального ставлення до навколишнього середовища компаній, які вже задекларували впровадження концепції зеленого офісу;
- визначити негативні сторони у робочому процесі, які ще не відповідають стандартам «Зеленого офісу»;
- надати рекомендації.

Дослідження «Зелений офіс» складалося з двох основних етапів:

- проведення анкетного опитування, що дало можливість зробити кількісний та якісний аналіз існуючого досвіду ЗО;
- проведення глибинних інтерв'ю, що дозволило отримати більш повну інформацію щодо такого досвіду.

Кількісна інформація була отримана в ході стандартизованого опитування методом заочного анкетування. Анкета складалася з двох частин, що об'єднували 12 питань за наступними напрямками:



1. Питання, присвячені повторному використанню та переробці матеріалів, збереженню електроенергії та ресурсів, зменшенню вуглецевого сліду компанії;

2. Питання про ефективність екологічної політики в університеті, роль топ менеджменту в процесі впровадження екологічно дружніх програм, інформування персоналу щодо дій, орієнтованих на зменшення негативного впливу на довкілля, та їх економічний зиск.

Анкета складалася із закритих та відкритих запитань. ЕкоКлубом досліджувалися навчальні та господарські приміщення, всі корпуси та гуртожитки. Необхідно зазначити, що результати напівструктурованого глибинного експертного опитування не є репрезентативними. Тим не менше, цей метод дозволив встановити більшу кількість деталей та особливостей впровадження принципів зеленого офісу.

Результати, отримані в ході дослідження, показали, що тематика зеленого офісу не є новою для студентів та працівників КНТЕУ. Так на запитання «Чи знаєте про екологічну політику КНТЕУ та ЕкоКлуб?» позитивно відповіло 75% респондентів.

Завдяки присутності в інформаційному полі досить значного обсягу інформації про необхідність відповідального ставлення до навколишнього середовища, опитувані добре поінформовані про необхідність заощаджувати ресурси та знають про користь вторинної переробки. Практично будь-яка компанія, що публічно декларує свою соціальну відповідальність, намагається в тому чи іншому вигляді втілювати деякі елементи зеленого офісу в своїй діяльності. Здебільшого це стосується саме заощадження ресурсів: економії паперу, води, світла – прості, але вдалі приклади ощадливого ставлення до ресурсів.

У табл.3.2 надані деякі результати, які були отримані у ході внутрішнього екоаудиту КНЕУ.

Таблиця 3.2 – Результати анкетування внутрішнього екоаудиту КНЕУ

№	Запитання анкети	Так	Ні
		%	
1.	Чи знаєте про екологічну політику КНЕУ та Еколуб?	75	25
2.	Чи використовуєте повторно роздруківки?	95	5
3.	Чи використовуєте енергозберігаючі лампи?	80	20
4.	Чи проводите збір макулатури?	85	15
5.	Чи знаєте про баки збору батарейок для подальшої їх утилізації?	95	5
6.	Чи вимикаєте електроприлади якщо вони стоять без роботи? У тому числі із розетки після робочого дня?	95	5
7.	Чи є у приміщеннях інфо-знаки про економію енергії/води/тепла?	80	20
8.	Чи використовуєте електронний документообіг	90	10

Проте, слід зазначити, що незалежно від рівня інтегрованості принципів зеленого офісу в університеті, для більшості опитаних представників було важко відповісти на запитання про економічний фактор, пов'язаний із впровадженням дружніх до навколишнього середовища заходів.

За підсумками проведеного ЕкоКлубом внутрішнього екоаудиту були зроблені такі висновки:

- КНТЕУ є прикладом компанії, яка практикує економне використання паперу шляхом залучення інноваційних інформаційних систем. Крім того, програма зеленого офісу КНТЕУ включає енергозбереження та зменшення вуглецевого сліду;

- задля зменшення паперового документообігу в компанії також впроваджені електронні сховища документів (електронний архів), які працюють на інформаційних платформах. Використання університетом програмного забезпечення, яке дозволяє опитувати працівників в електронному режимі, також покликано зменшити кількість використаного паперу;

- КНТЕУ використовує відео конференції замість частих подорожей, що дозволяє поліпшити взаємодію з представництвами в регіонах, скоротити

кількість відряджень, зекономити кошти та зменшити вуглецевий слід компанії;

- заходи зеленого офісу університету реалізуються на етапі закупівель. Так, поряд із придбанням програмного забезпечення для управління процесами, при закупівлі надається перевага техніці з найвищим із наявних на ринку можливим класом енергоефективності. Показовою є також політика університету щодо закупівлі. КНТЕУ при закупівлі звертає увагу на екологічне маркування, сертифікацію підрядника за стандартами ISO 14000, а також на те, чи є в підприємстві підрядника відділ з охорони навколишнього середовища та єдина екологічна політика;

- в КНТЕУ проводиться інформування всіх працівників про принципи зеленого офісу за допомогою сайту університету та екологічних заходів;

- енергозбереження в університеті проводиться шляхом дотримання екологічно дружнього підходу до політики закупівель та роз'яснювальної роботи з персоналом. Так, всі офісні приміщення КНТЕУ обладнані сучасними системами кондиціонування повітря, які налаштовані на автоматичне вимкнення після закінчення робочого дня, батареї обладнані терморегуляторами. В розрізі роз'яснювальної роботи, співробітники та студенти університету поінформовані про важливість переводити техніку в «сплячий режим» та не залишати її увімкненою без потреби, регулярні повідомлення з цього приводу здійснює управління з роботи із персоналом шляхом електронних розсилок.

Отже, КНТЕУ є прикладом закладу, який реалізовує принципи зеленого офісу одночасно із оптимізацією бізнес процесів шляхом використання інформаційних технологій, які зменшують використання матеріальних ресурсів. Ці дружні до довкілля заходи допомагають підвищити продуктивність праці та ефективність внутрішніх процесів університету, які в результаті підвищують її конкурентоздатність та доходність.

## ВИСНОВКИ

Результати, отримані в ході дослідження, показали, що тематика зеленого офісу не є новою для українських компаній. Завдяки присутності в інформаційному полі досить значного обсягу інформації про необхідність відповідального ставлення до навколишнього середовища, компанії добре поінформовані про необхідність заощаджувати ресурси та знають про користь вторинної переробки. Практично будь-яка компанія, що публічно декларує свою соціальну відповідальність, намагається в тому чи іншому вигляді втілювати деякі елементи зеленого офісу в своїй бізнес-діяльності. Здебільшого це стосується саме заощадження ресурсів: економії паперу, води, світла – прості, але вдалі приклади ощадливого ставлення до ресурсів, які прищеплювалися українцям ще у часи радянської соціальної пропаганди. Деякі компанії роблять це інтуїтивно, не усвідомлюючи що їх діяльність підпадає під принципи зеленого офісу.

Проведений аналіз практик застосування принципів зеленого офісу провідними українськими компаніями виявив деякі недоробки у цій сфері:

- по-перше, українським компаніям бракує системності у підході до реалізації концепції зеленого офісу. Так, «Воля», «Галнафтогаз», «Надра», «Фокстрот» включили її до своєї стратегії розвитку компанії, розробили окремі документи та навіть створили групи людей, які займаються реалізацією принципів ЗО. Але всі ці заходи є лише першими, хоча і надзвичайно важливими, кроками на шляху до системного підходу щодо відповідального ставлення до навколишнього середовища;

- по-друге, навіть у найпрогресивніших, з огляду на ЗО, компаніях відсутній регулярний моніторинг екологічної результативності та економічної ефективності, що унеможливує відслідковування прогресу та доцільності витрачання коштів;

- по-третє, зелений офіс нині здебільшого сприймається українськими керівниками, як данність моді, а не як стратегічний та економічно обґрунтований аспект діяльності компанії;

- по-четверте, спостерігається невідповідність рівня інформування про реалізацію елементів зеленого офісу та реальних справ в обох напрямках: або більше заходів, ніж інформації про них, або навпаки: менші заходи із широким розголосом.

Слід також зауважити, що після вичерпання потенціалу швидкоокупних та низькобюджетних проєктів, компаніям доведеться звернутися до інвестицій у природоохоронні заходи з очікуванням повернення цих інвестицій не тільки у матеріальному, але й у нематеріальному вираженні (репутація та відносини із зацікавленими сторонами: співробітниками, клієнтами, партнерами, громадою та ін.).

Закордонний досвід також свідчить, що після досягнення певних результатів у реалізації зеленого офісу, виникне потреба у специфічних для сектора шляхів зменшення впливу на довкілля. І тут важливу роль відіграватимуть галузеві асоціації.

Наприкінці слід зазначити, що в рамках цієї роботи була спроба дослідити та проаналізувати ситуацію із впровадженням принципів зеленого офісу в нашому університеті, а саме провести анкетне опитування, що дало б можливість зробити кількісний та якісний аналіз існуючого досвіду ЗО та надати практичні рекомендації. Так, була розроблена та розповсюджена серед структурних підрозділів університету анкета. Але, зібрати заповнені анкети не вдалося з причини їх не заповнення, що свідчить про байдуже і невідповідальне ошадливого ставлення до природних ресурсів. Прикро, що співробітники університету у назві якого присутнє слово «екологічний» не відчувають особисту причетність у вирішенні сучасних екологічних проблем.

Сподіваємося, що нам вдасться провести почате дослідження за допомогою студентської екологічної організації нашого університету «Еко-молодь&Ukraine».

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. «Будущее, которого мы хотим». Рішення Конференції ООН зі сталого розвитку 26 червня 2012 р. URL: <http://www.un.org/ru> (дата звернення: 18.12.2016).
2. Список стран по ВВП (ППС) на душу населения 2016 за данными МВФ URL: <http://www.worldbank.org> (дата звернення: 12.12.2016).
3. Акулов-Муратов В.В., Алимов О.М., Андерсон В.М. Сталий розвиток – ХХІ століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2015: колективна монографія / НАН України, ДУ «Інститут економіка природокористування та сталого розвитку» / За наук. ред. професора Хлобистова Є.В. – Черкаси, 2015. 538 с., 132 с.
4. Декларація тисячоліття Організації Об'єднаних Націй від 08.09.2000 URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_621](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_621) (дата звернення: 17.12.2016).
5. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. UNEP, 2011 URL: [www.unep.org](http://www.unep.org) (дата звернення: 17.12.2016).
6. Towards a circular economy: A zero waste programme for Europe. European Commission, COM(2014) 398 final. Brussels, 2.7.2014, URL: <http://ec.europa.eu/environment>. – С.2 (дата звернення: 15.12.2016).
7. Методология измерений и показатели зеленого роста ОЭСР/ Отрывок из публикации: The OECD green growth measurement framework and indicators 2014. OECD: Електронне видання, URL: [www.oecd.org/greengrowth](http://www.oecd.org/greengrowth). - С. 18 (дата звернення: 15.12.2016).
8. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Міжнародний документ від 27.06.2014 № 1678-VII// База даних «Законодавство України» /ЄС, URL:

[http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/page10](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page10) (дата звернення: 15.12.2016).

9. UNIDO Green Industry Initiative for Sustainable Industrial Development. UNIDO, Vienna, October 2011, URL: [www.unido.org](http://www.unido.org) (дата звернення: 18.12.2016).

10. Проект «Более чистое производство» в Запорожском и Винницком регионах. 2009-2010. НТУУ «КПИ». ТОВ ВД «Экмо» Київ, 2011.

11. Organic Agriculture in Ukraine. An Opportunity to Green the Economy URL: <http://www.green-economies-eap.org> (дата звернення: 12.12.2016).

12. Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини: Закон від 03.09.2013 № 425-VII // База даних «Законодавство України» / ВР України, URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/425-18> (дата звернення: 25.12.2016).

13 . Про Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року : Розпорядження КМУ від 1 жовтня 2014 р. № 902-р// База даних «Законодавство України» / КМУ України, URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-р> (дата звернення: 26.12.2016).

14. Про електроенергетику: Закон від 16.10.1997 № 575/97-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України, URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/575/97-вр/page3> (дата звернення: 28.12.2016).

15. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року: Закон, Стратегія від 21.12.2010 № 2818-VI - ВВР ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України, URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2818-17> (дата звернення: 19.12.2016).

16. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020": Указ від 12.01.2015 р. №5/2015 // База даних «Законодавство України» / Президент України, URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 02.01.2017).

17. Мусіна Л. А. Формування державної системи стратегічного планування економічного і технологічного розвитку в Україні: методологія та практика : Зб. наук. праць КНЕУ, 2011. - №85. – С. 256-270.

18. Towards Green Growth. На пути к зеленому росту. Резюме на русском языке, ОЭСР, 2011: Электронне видання, URL: <http://oecd.org/greengrowth> (дата звернення: 16.12.2016).

19. Андреа Басси. ЮНЕП. Системний підхід до оцінки політики «зеленої» економіки. Семінар з моделювання зеленого зростання, м. Київ, 10. 04 2014.

20. Оценка воздействия потребления и производства. Руководство по инструментам оценки для организаций гражданского общества. Отчет в рамках проекта Action Town (project CSO Contribution 2 SCP) EC FP7-ENV-2007-1 по грантовому соглашению № 212457, 2009. С. 45.

21. Конвенція про оцінку впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті: Міжнародний документ від 25.02.1991 // База даних «Законодавство України» / ООН., URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995\\_272](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_272) (дата звернення: 25.12.2016).

22. Про стратегічну екологічну оцінку до Конвенції про оцінку впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті: Протокол від 21.05.2003 // База даних «Законодавство України» / ООН., URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995\\_b99](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_b99) (дата звернення: 18.12.16).

23. Про ратифікацію Протоколу про стратегічну екологічну оцінку до Конвенції про оцінку впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті: Закон від 01.07.2015 № 562-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України, URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/562-19> (дата звернення: 05.01.2017).

24. Про схвалення розроблених Міністерством екології та природних ресурсів планів імплементації деяких актів законодавства ЄС: Розпорядження КМУ від 15 квітня 2015 р. № 371-р. // База даних «Законодавство України» / КМУ України, URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/371-2015-p> (дата звернення: 04.01.2017).

25. Про оцінку впливу на довкілля: Пропозиції Президента від 09.12.201 2009а-д/П2 // База даних «Законодавство України» / ВР України, URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=60688](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=60688) (дата звернення 05.01.2017).



26. Маслюківська О.П.: Зелений офіс: з турботою про довкілля, з вигодою для бізнесу / К.: ФОП Костюченко О.М, 2009. 51 с.
27. Маслюківська О.П.: Концепція зеленого офісу. Рекомендації для організацій щодо екологічно дружнього ставлення до навколишнього середовища. – К.: Пульсари, 2007. 64 с.
28. Левків Г.Я., Минів Р.М., Батюк Б.Б. Маркетинговий менеджмент: підручник. – Львів: Сполом, 2010. 227 с.
29. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І.: Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. –К., 2006. 127 с.
30. Літвак С.М.: Екологічний менеджмент і аудит: навчальний посібник / та інші. Друге видання. – К.: ВД «Професіонал», 2006. 200 с.
31. Шмідт Г.: Зворотний відлік. Зелена енергетика. – 2007. №1(25).С.7-8.
32. Про затвердження Технічного регламенту з екологічного маркування: Постанова від 18.05.2011 № 529 // База даних «Законодавство України» / КМУ України, URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/529-2011-p> (дата звернення: 05.01.2017).
33. Настанова щодо екологічної сертифікації та маркування адміністративних послуг (офісів) (програма «Зелений офіс»), URL: <http://www.ecolabel.org.ua/images/upload/nastanova-zeleniy-ofis-2015.pdf> (дата звернення: 19.01.2017).
34. Орган сертифікації продукції - Всеукраїнська громадська організація «Жива планета». Екологічна сертифікація організацій офісного типу за програмою «Зелений офіс» URL: <http://www.ecolabel.org.ua/ekologichna-sertifikatsiya-ta-markuvannya/ekologichna-sertifikatsiya-ta-markuvannya-za-programoyu-zeleniy-ofis.html> (дата звернення: 19.01.2017).
35. Гарвардський університет: Гарвард підтримує середовище: Проект з оцінки навколишнього середовища URL: <http://bcsia.ksg.harvard.edu/?program=ENRP> (дата звернення: 25.12.2016).

36. Палата громад. Екологічний аудит - Четверта спеціальна доповідь. 2005, URL: <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200506/cmselect/cmenvaud/168/16810.htm> (дата звернення: 19.12.2016).

37. Макклауд, Кевін. Один мільйон сталого будинку WWF: Електронне видання, URL: <http://www.wwf.org.uk/sustainablehomes/about.asp> (дата звернення: 25.12.2016).

38. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні.–К., 2006. 127с.

39. Всеукраїнська екологічна громадська організація (ВЕГО) «МАМА-86»: (Проект)/«Економічно ефективний та безпечний будинок»: Електронне видання, URL: <http://www.mama-86.org.ua> (дата звернення: 26.12.2016).

40. Гарвардський університет: Гарвард підтримує середовище: Проект з оцінки навколишнього середовища: Електронне видання, URL: <http://bcsia.ksg.harvard.edu/?program=ENRP> (дата звернення: 26.12.2016).

41. Університет Чикаго, ініціатива Зелений кампус (екологічні проблеми організації (ЕПО)): Електронне видання, URL: <http://envirocenter.uchicago.edu/gci/about.html> (дата звернення: 26.12.2016).

42. Альянс з енергозбереження. Програма Зелений Кампус служить дванадцятьом Каліфорнійським університетам (КУ) і Каліфорнійському державному університету (КДУ): Електронне видання, URL: <http://www.ase.org/section/program/greencampus> (дата звернення: 27.12.2016).

43. Китайський університет Гонконгу: Проект Зелений Кампус: Електронне видання, URL: <http://www.cuhk.edu.hk/greencampus/en> (дата звернення: 26.12.2016).

44. Нолан Кербсайд. Переробка в Вікторії: Оцінка ринків та видатків - жовтень 1998: Електронне видання, URL: <http://www.ecorecycle.sustainability.vic.gov.au> (дата звернення: 18.12.2016).

45. Київський національний торговельно-економічний університет. Офіційна веб-сторінка, URL: <https://www.knteu.kiev.ua/blog/read/?pid=6901&uk> (дата звернення: 26.12.2016).

## ДОДАТОК А

### Екологічна пам'ятка компанії «Фокстрот»

ГК «ФОКСТРОТ» є членом мережі Глобального договору ООН і учасником Національної кампанії «Go Green» («Прямуй на зелене!»), що закликає об'єднувати зусилля всіх секторів суспільства для трансформації України в державу з високим рівнем екологічної свідомості.

Керуюча компанія Групи компаній «ФОКСТРОТ» добровільно зобов'язується мислити глобально та показувати приклад, як локально діяти задля вирішення глобальної екологічної проблеми.

Дотримуючись обраного курсу й місії компанії, застосовуючи кращі сучасні технології, використовуючи розумно матеріальні ресурси, орієнтуючись на результат і персональну відповідальність, КК ГКФ впроваджує програму «Зелений офіс».

#### Електроенергія:

- 1) купуючи, вибираємо енергозберігаюче офісне устаткування;
- 2) використовуємо «режим очікування» для офісної техніки;
- 3) вимикаємо комп'ютери й іншу оргтехніку після закінчення роботи;
- 4) максимально використовуємо природне висвітлення;
- 5) вимикаємо світло, коли в ньому немає потреби.

#### Папір:

- 1) за можливістю ведемо електронний документообіг;
- 2) друкуємо й копіюємо тільки тоді, коли це дійсно необхідно;
- 3) друкуємо із двох сторін аркуша;
- 4) здобуваємо папір, виготовлений з переробленого матеріалу;
- 5) не використовуємо папір із хлорним відбілюванням;
- 6) звертаємо увагу на екологічне маркування;
- 7) використовуємо контейнери для роздільного збору сміття (із цією метою в офісі встановлюються коробки, куди окремо від іншого сміття складається папір і паперові відходи).

#### Кондиціонування:

- 1) не використовуємо кондиціонер при відкритих вікнах.

#### Вода:

- 1) використовуємо сучасну сантехніку, яка ощадливо витрачає воду.

#### Інше:

- 1) використовуємо в оформленні офісу зелені насадження;
- 2) не використовуємо пластиковий посуд (якщо відмовитися від одноразового посуду неможливо, заміняємо його паперовим).