

**Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Інститут дистанційного навчання**

На правах рукопису

Каракуць Олег Богданович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління сталим розвитком підприємства.

подається на здобуття
ступеня вищої освіти “*Бакалавр*”
Спеціальність “*Менеджмент*”

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Заклекта О.І.

Виконано студентом групи:
ТУтр – 12 – 21 – БІМ (4,6 здс)

(підпис)

Рукопис закінчено _____
(дата)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Основні підходи до визначення поняття сталого розвитку підприємства	7
1.2. Особливості управління сталим розвитком підприємства	19
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»	38
2.1. Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «МХП»	38
2.2. Оцінка управління сталим розвитком підприємства ПрАТ «МХП»	54
Висновок до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «МХП»	77
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Проблематика сталого розвитку, пошук ресурсів для його забезпечення, а також управління ним на різних рівнях суспільного розвитку, сьогодні займають ключове місце у системі сучасних наукових досліджень, державної політики та практики функціонування підприємств. Це зумовлено необхідністю досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом населення та збереженням навколишнього природного середовища в умовах глобальних викликів і трансформаційних змін.

Сучасні підприємства з метою посилення своєї конкурентоспроможності на ринку дедалі активніше використовують принципи сталого розвитку. Їх упровадження сприяє підвищенню ефективності їх діяльності, формуванню позитивної ділової репутації, зміцненню довіри споживачів та інвесторів, зниженню ризиків і забезпеченню довгострокових конкурентних переваг.

Господарюючі підприємства постійно стикаються зі швидкими змінами, що відбуваються у їхньому внутрішньому та зовнішньому середовищі. Зокрема, це проявляється у посиленні процесів глобалізації, зростанні рівня конкуренції, загостренні екологічних проблем, активізації цифрових трансформацій та виникненні нових соціальних викликів, які необхідно враховувати у процесі здійснення господарської діяльності.

Великі зарубіжні та вітчизняні підприємства протягом останніх років активно використовують в управлінській діяльності принципи сталого розвитку. Таким чином, забезпечуючи свої конкурентні позиції на ринку, орієнтуючись не лише на отримання прибутку але й на гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Отже, формується нова модель управлінської діяльності, що передбачає не лише досягнення власного добробуту але й суспільства загалом.

Концепція сталого розвитку формувалася з метою досягнення рівноваги між економічним зростанням та необхідним збереженням природних

ресурсів, враховуючи й потребу у досягненні якісного життя загалом усього населення. Сталий розвиток на підприємствах має свої особливості. Зокрема, це збалансування інтересів різних груп контрагентів та власників. Тобто, це система управління організацією, яка передбачає інтереси власників, працівників, споживачів, держави, громади та інших зацікавлених осіб. Досягнути таких цілей можливо лише за умови впровадження інновацій у процеси виробництва та управління, раціонального та бережного ставлення до використання ресурсів, підтримка розвитку персоналу, акцентування уваги на дотриманні принципів корпоративної соціальної відповідальності, застосування сучасних підходів, які використовують у сталому управлінні.

Принципи сталого управління для українських підприємств є можливістю подолати виклики, які сьогодні існують на ринку та в країні у цілому. Зокрема, війна, яка триває уже п'ятий рік, відповідна нестабільність економіки, потреба у трудових ресурсах та необхідність впроваджувати європейські стандарти як передумова входження країни до Європейського Союзу. Отже, тема обраної теми бакалаврської роботи є актуальною. Адже, сьогодні українські підприємства мають вирішувати багато завдань, до яких відносимо отримання економічної результативності, підтримка працівників та споживачів, відновлення інфраструктури, побудова та налагодження логістичних ланцюгів та інше. Отже, застосування та реалізації принципів сталого розвитку в управлінні підприємством може вирішити перелічені проблеми.

Проблематика сталого розвитку та управління сталим розвитком підприємств знайшла широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів сталого розвитку здійснили О. А. Дацько, Н. М. Шмиголь, В. М. Гесць, Д. О. Хахалев, О. М. Діденко, В. П. Семенов, які розглядали питання інтеграції економічних, соціальних та екологічних складових у систему управління підприємством. Серед зарубіжних учених вагомий внесок у розвиток концепції сталого розвитку зробили Дж.

Елкінгтон, Г. Дейлі, П. Екінс, Й. Рокстрьом, Д. Сакс, Т. Діллів, К. Хокертс, М. Портер, М. Креймер, Ш. Шалтеггер, Л. Зу, С. Гарт, М. Мільштейн, Г. Кейзерс та інші. У їхніх працях обґрунтовано принципи сталого підприємництва, концепцію Triple Bottom Line, ESG-підхід, теорію спільної цінності та механізми забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку.

Поряд з цим, звернемо увагу на певну утопічність ідей сталого розвитку, зважаючи на тенденції, які відбуваються у світовій економіці. Боротьба за ресурси, в тому числі й людські невілює проблеми сталого розвитку. Країни та підприємства на жаль намагаються все більше уваги приділяти саме отриманню максимального прибутку, відкидаючи ідеї сталого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних аспектів управління сталим розвитком підприємства та узагальнення можливих рішень для активізації цього процесу зважаючи на вплив різних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні поставлені завдання:

- розкрити сутність основних підходів до визначення поняття сталого розвитку підприємства;
- дослідити особливості управління сталим розвитком підприємства;
- розкрити зміст основних принципів управління сталим розвитком підприємства
- здійснити аналіз діяльності підприємства;
- оцінити систему управління сталим розвитком підприємства;
- визначити практичні рекомендації для підвищення ефективності управління сталим розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є сталий розвиток підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти управління сталим розвитком підприємства.

У кваліфікаційній роботі з метою досягнення поставленої мети та виконання заявлених завдань використовувалися різні методи наукового пізнання. Особливе значення для отримання результатів дослідження мали загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, історичний метод. Крім того, застосовувалися спеціальні методи дослідження, серед яких системний підхід, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз і графічний метод.

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення економічної теорії, сучасні концепції менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань сталого розвитку підприємств, стратегічного управління, корпоративної соціальної відповідальності та ефективного використання ресурсів, а також законодавчі й нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти та офіційні статистичні матеріали.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємства, зниження ризиків та забезпечення довгострокового розвитку.

Структурно бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи до визначення поняття сталого розвитку підприємства

Концепція сталого розвитку сформувалася як виклик на необхідність реагувати на гострі проблеми зовнішнього середовища в якому функціонує організація. Зокрема, до таких викликів відносять екологічні, соціальні, цифрові, трудові трансформації, що мають місце у суспільстві. Організація має не лише їх визначати, але й по можливості активно вирішувати їх. Додатковими мотивами формування концепції сталого розвитку для підприємства є підтримка високого рівня лояльності різних груп контрагентів та зміцнення конкурентних позицій на ринку

Не зважаючи на достатній рівень дослідження сталого розвитку, на жаль єдиного підходу до визначення поняття не має. Теорія сталого розвитку поки не має чіткого наукового обґрунтування. Хоча, у 1987 році у доповіді Гру Гарлема Брундтланда [57] «Наше спільне майбутнє» [57], яке проводилося у рамках доповіді World Commission on Environment and Development було надано визначення поняття сталий розвиток. Воно було об'ємним та базувалося на «необхідності задовольняти потреби теперішнього покоління без створення перешкод майбутнім поколінням» [57], які б мають теж забезпечувати власні потреби у майбутньому. Зазначене визначення є найбільш поширеним. Наведене визначення ґрунтується на класичному підході у розумінні аналізованого поняття. Таким чином, саме потреби суспільства лежать у його центрі. Саме економічний розвиток суспільства має забезпечити не лише зростання виробництва чи отримання максимального прибутку, але й мати основну мету – підвищити якість життя населення, його добробут та враховувати соціальну справедливість. Іншим

принципом ідеї сталого розвитку принцип між поколіннньої відповідальності, який закладений в аналізованому понятті. Отже, сучасне суспільство має бережно та доцільно користуватися різними ресурсами (природними, фінансовими, соціальними). Адже, вони мають ще послужити й іншим поколінням, які будуть наступними. Отримані ними ресурси не мають обмежувати можливості їх розвитку.

Аналіз наведеного поняття також вказує на існування гармонійного поєднання трьох компонентів, які забезпечують сталий розвиток – економічної, соціальної та екологічної складової. Так, економічний компонент відповідає за стабільне економічне зростання, ефективність, інновації. Соціальний компонент сталого розвитку передбачає врахування зайнятих, рівності, безпеки та розвиток людини. Екологічна складова відповідає за збереження навколишнього світу, раціональне використання ресурсів, зменшення рівня забруднення та інше, що впливає на якість та добробут життя людини.

Загалом, у наукових дослідженнях згадується, що термін та значення сталого розвитку було здійснено представницею римського клубу у 1972 році Донеллою Медоуз та іншими [72]. Зокрема, аналізований термін визначали як розвиток, що необхідний задовольнити потреби людства сьогодні, в той же час дати можливості й майбутнім поколінням закривати власні потреби [72]. Крім того, у 1980 році у Міжнародному союзі з охорони природи зазначали, що сталий розвиток є механізмом підвищення якості життя «в межах можливостей (місткості) екосистем, які залишаються в стані відносної рівноваги» [58]. Таким чином, ще до офіційного тлумачення змісту сталого розвитку, яке було надане Комісією ООН з довкілля та розвитку, робилися спроби обґрунтувати необхідність дотримуватися його основних принципів.

Європейська комісія у 2001 році у Європейській стратегії сталого розвитку [9] розкриває зміст поняття сталий розвиток. Його основні принципи базуються на інтегрованому підході. Адже, охоплює економічний, суспільний та екологічний підхід. Таким чином, під цим поняттям розуміють

розвиток, який спрямований на забезпечення потреб сучасного суспільства, який базується на врахуванні не наносити шкоди для майбутніх поколінь. Отже, зазначене спонукає інтеграцію економічного зростання, соціальної згуртованості та охорону навколишнього середовища [9].

Підходи науковців щодо сталого розвитку можна об'єднати у декілька груп. Перша, ґрунтується на інтегральному підході. Зокрема, такий підхід підтримують Буркинський Б.В. [2], Котикова О.І. [11], Герасимчук З.А. [6], та інші. Дослідник Буркинський Б.В. [2] оперує поняттям сталий розвиток еколого-економічної системи. Він вважає, що в основною характеристикою такої системи є її здатність витримувати зміни, які на неї чинять зовнішні та внутрішні чинники. При цьому, науковець зауважує, що такий вплив відбувається у двох окремих підсистемах – економічній та екологічній. Крім того, сталий розвиток еколого-економічної системи мав забезпечити збереження встановленої динамічної рівноваги. Котикова О.І. [11], визначає сталий розвиток через формування певної моделі, за якою функціонує система, яка характеризується обмеженими параметрами, що має за мету забезпечити «збалансовану динамічну рівновагу між компонентами інтегрованої екосистеми протягом визначеного проміжку часу» [11]. Дослідник Герасимчук З.В. [6] вважає, що аналізоване поняття буде визначатися процесом соціально-економічного розвитку. Основне його завдання забезпечити екологічну рівновагу соціолого-еколого-економічної системи, що веде до змін суспільства загалом.

Інші дослідники розглядаючи сталий розвиток, вважають поняття комплексним. Наприклад, такий підхід актуальним є для Данилишин Б.М., Сабовчик А.І., Попович А.М. Дослідник Б.М. прямо не використовує термін сталий розвиток. Він використовує термін комплексний розвиток господарства регіону. Цей термін об'єднує різні види діяльності, що мають «забезпечувати тілесний, інтелектуальний і духовний розвиток територіальної громади» [41]. Крім того, така сукупність діяльності має сприяти відтворенню та покращенню середовища проживання людей [41].

Сабовчик А.І., Попович А.М. [41] вважають, що сталий розвиток є комплексний процесом. Вони вказують, що його мета – гармонізація соціальних, економічних, екологічних складових, які будуть спрямовуватися «на ефективне використання, збереження та відновлення природного середовища» [41].

Йохан Рокст [74] розглядаючи сталий розвиток виходить з того, що в його основі лежить модель планетарних меж. Таким чином, можна визначити межі стійкості екосистеми. Дослідники, які використовують підхід «граничних меж» вважають, що їх порушення веде до порушення, які носять незворотний характер у навколишньому довкіллі. Саме сталий розвиток має на меті враховувати усі екологічні обмеження.

У дослідженнях сталого розвитку існує й глобальний економічно-соціальний підхід до формування змісту аналізованого поняття. Зокрема, Джефрі Сакс [75] зазначає: сталий розвиток – «це шлях до процвітання, що передбачає екологічну відповідальність, економічний прогрес та соціальну справедливість» [75]. Даний підхід є широким та охоплює цілу низку суспільно значимих проблем. Він підкреслює, що сталий розвиток не обмежується лише економічним зростанням чи охороною довкілля, а передбачає комплексне поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку суспільства. Визначаючи, що саме є основою сталого розвитку, автор акцентує увагу на необхідності гармонізації інтересів людини, бізнесу, держави та природи задля забезпечення добробуту сучасних і майбутніх поколінь.

Важливо, що аналізоване поняття сталого розвитку є універсальним. Тобто, його можна застосувати до різних рівнів управління сталим розвитком. Зокрема, у глобальному, державному, регіональному, корпоративному (рівень підприємства) та індивідуальному вимірі.

Аналізоване поняття сталого розвитку можна застосувати й до підприємства. Це означатиме, що господарюючий суб'єкт управляючи ресурсами, має орієнтуватися не лише на отримання максимального

прибутку, але й на застосування таких важливих для людства критеріїв як енергоефективність, соціальну відповідальність, екологічну безпеку, інноваційність, довгострокову конкурентоспроможність.

Концепцію сталого розвитку було запропонована та розвинута Германом Дейлі [59], який працював над вирішенням екологічних проблем у Світовому банку в Латинській Америці. Він вважав, що вона полягає у збереженні природного капіталу, а також усвідомленого та відповідального ставлення до споживання ресурсів, які є обмеженими або не відновлюваними [59].

Інший дослідник Пол Екінс розглядаючи сталий розвиток, вказує на його комплексність. Існує взаємозв'язок між трьома компонентами досліджуваного явища. Тобто, сталий розвиток буде проявлятися у економічній ефективності, соціальній справедливості та екологічній цілісності.

Більшість дослідників, які займаються проблематикою сталого розвитку, вважають його ключовим фактором у формуванні довгострокової ефективності бізнесу. Таким чином, щоб досягати успіху підприємству потрібно досягнути балансу між трьома складовими сталого розвитку. Зокрема, економічними інтересами, задоволенням соціальних потреб та формуванням екологічною відповідальністю.

Загалом, сутність та зміст поняття сталий розвиток є багатовимірним та багатофункціональним. Таким чином, немає його єдиного узгодженого визначення. Однак, виходячи з першого його визначення, основою змісту сталого розвитку є поєднання його трьох основних компонентів. Тобто, економічної доцільності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Ці названі елементи також варто вважати основою у здійсненні стратегічного планування для сталого функціонування та розвитку підприємства. Особливо враховуючи його довгострокові перспективи.

Українські науковці активно займаються проблематикою сталого розвитку, розвиваючи зміст підходів до його трактування зважаючи на

необхідність досягнення ефективного управління на різних рівнях управління. В тому числі, й на рівні підприємства.

Зокрема, Дацько О.А. [7] визначаючи сталий розвиток підприємства вказує, що він є процесом, що дає можливість господарюючому суб'єкту динамічно функціонувати досягаючи ефективних економічних результатів. Поряд з цим обов'язковим у такому процесі є обов'язкове «збереження природного середовища, соціальної відповідальності та довгострокової конкурентоспроможності» [7]. Отже, у аналізованому визначенні ознакою сталого розвитку є безперервний процес розвитку підприємства. Таким чином, для його забезпечення потрібно постійно відслідковувати управлінські рішення, їх удосконалювати та адаптувати до змін, які відбуваються на ринку. Крім того, необхідно вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. У визначенні сталого розвитку Дацько О.А. [7] підкреслюється вага досягнення економічних результатів підприємства. Отже, поряд з збереженням природного середовища та здійснення соціальної відповідальності, прибутковість підприємства залишається основою для успішного впровадження концепції сталого розвитку. Автор визначення, звертає увагу на категорію довгострокової конкурентоспроможності, які можлива за умови використання концепції сталого розвитку. Вона на думку дослідника вважається стратегічною перевагою підприємства, що дає змогу забезпечити його стійкі позиції на ринку як уже сьогодні так і в майбутньому.

Наведемо визначення сталого розвитку підприємства, яка надається Н. М. Шмиголь [55]. Його трактування аналізованого поняття має прикладний характер. Загалом, воно орієнтує підприємство на впровадження принципів сталості в усі управлінські процеси та рівні менеджменту. Отже, дослідник вважає, що використання сталого розвитку на рівні підприємства базується на використанні інтегрованого підходу у його управлінні, через поєднання таких складових як економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. При цьому, зазначений підхід застосовується у

прийнятті рішень на двох рівнях: стратегічному та операційному.

Загалом, як бачимо у наведеному визначенні сталого розвитку робиться акцент на управлінській спрямованості. Тобто, сталий розвиток визначено через управлінську концепцію, яка має бути інтегрована у всі бізнес-процеси та функції менеджменту. Як уже було зазначено, автор використовує у понятті сталий розвиток підприємства – інтеграцію. Таким чином, економічні, соціальні та екологічні аспекти не повинні розглядатися окремо, а мають формувати єдину логіку управлінських рішень. Зрозуміло, що у аналізованому визначенні автор застосовує уже відомі три компоненти сталого розвитку, які складають його основу – економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Економічна ефективність визначається через прибутковість, продуктивність, фінансову стабільність. Екологічна безпека буде реалізовуватися через мінімізацію шкоди навколишньому середовищу, ресурсозбереженість, енергоефективність. Соціальна відповідальність на підприємстві буде реалізовуватися через механізми розвитку персоналу, формування безпечних умов праці, етичних принципів введення бізнесу. Відзначимо, що дослідник також вказує рівні використання сталого розвитку на підприємстві. Зокрема, стратегічний рівень управління сталим розвитком передбачає формування місії, довгострокових цілей, інвестиційних напрямів та ESG-стратегії. На операційному рівні сталий розвиток передбачає щодення управління ресурсами, логістикою, виробництвом, персоналом, контролем показників. Це підкреслює, що сталий розвиток реалізується не лише через стратегії, а й через щоденну практичну діяльність.

Науковець Геєць [5] визначаючи сталий розвиток підприємства, зазначає, що воно полягає у збалансованому управлінні економічною системою, яка орієнтована «на збереження ресурсної бази, ефективне використання інноваційного потенціалу та відповідальністю перед суспільством і майбутніми поколіннями» [5]. Отже, у його трактуванні важливим є принцип збалансування, який є необхідним для гармонійного

поєднання економічних інтересів підприємства та соціальними і екологічними вимогами суспільства. Важливо, що автор оперує зібраним поняттям збереження ресурсної бази. Таким чином, до неї він відносить не лише природні ресурси але й фінансові, матеріальні, кадрові та інформаційні. Вони повинні на його думку використовуватися бережно, раціонально та мати можливості для відновлення. Звернемо увагу й на те, що автор визначення робить акцент при формуванні змісту сталого розвитку на інноваційному потенціалі підприємства, а саме на його ефективному використанні. Таким чином, роблячи припущення, що сталий розвиток не можливий без впровадження нових технологій, цифровізації, модернізації виробничих та операційних процесів в управлінській практиці підприємства. При цьому автор зберігає й принцип соціальної та між поколінної відповідальності у визначенні сталого розвитку підприємства. Адже, зазначає, необхідність збереження відповідальності перед суспільством і майбутніми поколіннями. Таким чином, він поєднує соціальну відповідальність бізнесу з класичним принципом міжпоколінної справедливості.

Вчений Хахалєв Д.О. [54] вважає, що використання принципів сталого розвитку у діяльність підприємств дає їм можливість не лише досягати економічний цілей, які вони поставили, але допомогти суспільству та державі вирішити глобальні проблеми. Зокрема, ввести політику у діяльності щодо збереження природних ресурсів, а також забезпечувати добробут суспільства. Даний підхід підкреслює, що сучасне підприємство повинно розглядатися не лише як суб'єкт господарювання, що орієнтований на прибуток. Воно є також активним учасником суспільного розвитку. У цьому контексті сталий розвиток виступає інструментом гармонізації економічних інтересів бізнесу із потребами суспільства та вимогами охорони довкілля. Особливістю цього визначення є акцент на глобальній ролі підприємств. Вважається, що саме бізнес-структури здатні впроваджувати інновації, підвищувати ефективність використання ресурсів, створювати робочі місця, підтримувати соціальні

ініціативи та зменшувати негативний екологічний вплив. Все це є складовими сталого розвитку.

Діденко О.М. [15] розвиває думку, що сталий розвиток підприємства визначається стратегічним підходом в управлінському процесі. На його думку зміст управління цим процесом полягає у досягненні «балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями» [15].

Семенов В.П. [42] розглядаючи сталий розвиток на рівні підприємства, вважає його певним системним підходом, що необхідно реалізувати. Основою такого процесу є раціональне використання ресурсів, яке використовує компанія. Крім того, ключовим є зменшення негативного впливу, яке може здійснювати господарюючий суб'єкт на навколишнє довкілля. Як і інші дослідники, до елементів управління сталим розвитком підприємства автор відносить соціальну відповідальність.

У зарубіжних науковців схожі позиції щодо визначення сталого розвитку підприємства та відповідно управління ним. Однак, відзначимо, що у зарубіжній практиці також використовується поняття стале підприємництво. Наведенні поняття є різними за змістом. Адже, сталий розвиток в управлінні підприємством відноситься до стратегічних цілей компанії, визначаючи відповідну побудову у введенні бізнесу, яка спрямована на формування довгострокових цінностей. Такий підхід базується на врахуванні крім фінансових показників, ще й екологічних та соціальних аспектів діяльності. Таким чином, основою діяльності підприємства, що обрало сталий розвиток лежить модель Triple Bottom Line (TBL). Теорію Triple Bottom Line як фундамент у визначенні сталого розвитку в управлінні підприємством запропонував Джон Елкінгтон (John Elkington) у праці «Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business» [62]. Авторське бачення аналізованого поняття полягає в одночасному досягненні успіху підприємства в трьох ключових напрямках: економічному, екологічному, соціальному

Отже, аналізовані підприємств застосовують концепцію «триєдиного

підсумку», яка в англійській мові позначається трьома буквами Р: економічна стійкість – Profit, екологічна відповідальність – Planet, соціальна справедливість – People. Отже, економічна стійкість передбачає, що компанія має бути прибутковою. Поряд з цим прибутковість не вважається самоціллю, яку необхідно досягнути за будь яку ціну. В основі економічної стійкості закладені такі основні принципи як ефективне управління ресурсами, інвестиції в інновації, формування та надання прозорої фінансової звітності, необхідність забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу на ринку. Екологічна відповідальність передбачає мінімізацію впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище протягом життєвого циклу продукту. Переважно ця складова сталого розвитку підприємства включає зменшення рівня викидів вуглецю (CO₂), активний перехід на відновлювальні джерела енергії у господарській діяльності, впровадження у виробничий цикл принципів циркулярної економіки (акцент на переробці та повторному використанні ресурсів), раціональне споживання ресурсів (води, сировини). Не менш важливим у сталому розвитку підприємства є використання принципів соціальної справедливості. Тобто, компанія здійснює турботу про людей, які прямо чи опосередковано взаємодіють з нею. Дії підприємства у цьому напрямку передбачають дотримання справедливої оплати праці та безпечних умов роботи для працівників, розвиток людського капіталу (навчання та розвиток персоналу), дотримання прав людини та інклюзивність, підтримка місцевих громад та благодійність.

Томас Ділік та Кая Хокбертс [61] (Thomas Dyllick & Kai Hockerts) визначили сталий розвиток як здатність підприємства задовольняти потреби своїх стейкхолдерів (прямих та непрямих). При цьому, вони акцентують увагу, що підприємство має також думати про можливість задовольняти потреби і майбутніх стейкхолдерів. Таким чином, на думку дослідників, господарюючі суб'єкти (бізнес) мають споживати так звані відсотки з капіталу (природного та соціального), не зменшуючи сам капітал.

Відомими дослідниками сталого розвитку є Майкл Портер та Марк

Креймер [71] (Michael Porter & Mark Kramer). Вони є авторами терміну «спільна цінність», яку активно використовують. Вважається, що авторський підхід лежить у сучасній концепції еволюції сталого розвитку. Отже, в основі цієї концепції лежить необхідність створення економічної цінності. Саме вона формує цінність для суспільства, що дає можливість розв'язати різні його проблеми. Таким чином, сталий розвиток дослідники вважається не благодійністю. Більше вона нагадує нову форму капіталізму, що дає поштовх для посилення рівня конкурентоспроможності компанії.

Інший провідний дослідник Штефан Шалтеггер (Stefan Schaltegger) [75] у сфері менеджменту сталого розвитку, вказує на важливість процесу управління, який базується на інтеграції екологічних та соціальних аспектів у бізнес-операціях компаніях. Отже, це має забезпечити економічний розвиток та досягнення успіху організацією.

Зокрема Liangrong Zu [69] вважає, що аналізоване поняття характеризує організацію, яка має можливість задовольняти потреби сучасних і майбутніх поколінь клієнтів та стейкхолдерів шляхом створення інноваційних стратегій і видів діяльності, що забезпечують позитивні соціальні зміни, захист довкілля та покращення бізнес-результатів [69]. Таким чином, автор вважає, що у сталому розвитку підприємства є орієнтація в управлінні на побудову інноваційної бізнес-моделі, на спільну діяльність з стейкхолдерами. Крім цього, всі окреслені дії мають сприяти отриманню прибутку. Однак, як вказує автор у сталому розвитку потрібно дотримуватися принципу суспільної корисності. Загалом, дослідник як й інші вважає, що результати впровадження ідей сталого розвитку на рівні підприємства будуть можливі лише у довгостроковій перспективі.

Stuart L. Hart та Mark Milstein [65] оперують поняттям стале підприємство. Тобто, організація, яка буде одночасно створювати економічну, соціальну та екологічну цінність, що дасть можливість забезпечити стійкі конкурентні переваги. Цей підхід авторів базується на концепції таких складових як прибуток, люди та земля (планета). Саме

зазначений підхід сьогодні є найпоширенішим у корпоративному управлінні.

Гарт і Мільштейн [65] є авторами концепції сталої цінності. Таким чином, це допомагає компаніям зрозуміти яким чином екологічні та соціальні виклики стають джерелом формування стратегічних інновацій та отримання максимального прибутку. Важливим у дослідженнях авторів є розробка ними матриці сталої цінності. Отже, за цією матрицею підприємство може формувати стратегію у залежності від цілей (у чотирьох квадратах). Перша стратегія (квадрат) відповідає за внутрішню /поточну політику. Тобто, стратегія спрямована на мінімізацію відходів та забезпечення енергоефективності (Clean tech). Наступний квадрат відповідає за зовнішню/поточну стратегію. Вона визначається необхідністю управління репутацією та взаємодією зі стейкхолдерами. Третій квадрат означає внутрішню/майбутню стратегію. Вона спрямовується на розробку технологій майбутнього. Четвертий квартал означає зовнішню/майбутню стратегію. Тобто, організація спрямовує свою діяльність на створення нових ринків. Переважно, ця політика орієнтується на бідні верстви населення, яке вважається основою піраміди. Отже, автори запропонували модель бізнесу, у якому сталий розвиток вважається не як витрати, які здійснюються сьогодні, але як інструмент створення акціонерної вартості компанії.

Сталий розвиток вивчає дослідник Gijs Keijzers [68]. Він вважає, що підприємство, яке хоче бути сталим має здійснити адаптацію бізнесу до динамічних соціальних, економічних і технологічних змін. Отже, діяльність компанії їх має не лише враховувати але й вчасно здійснювати необхідні трансформації. Однією з базових характеристик підприємства має стати стратегічна гнучкість. Крім того, сьогодні глобальні тенденції та кризи вимагають швидких рішень, які будуть впливати у довгостроковій перспективі.

Гейс Кейзерс [68] запропонував модель еволюційних етапів, через які проходить підприємство на шляху до сталості. Він виділяє три основні фази:

1. Перший етап отримав назву дотримання норм (Compliance). Для

компанії цей етап означає дотримання законів та мінімізація штрафів за порушення норм сталого розвитку.

2. Наступний етап полягає у стратегічній інтеграції (Strategic integration). На цій фазі сталого розвитку екологічні аспекти стають частиною конкурентної переваги та формують операційну ефективність компанії.

3. На третьому етапі компанія формує сталу системну орієнтацію (Sustainable systemic orientation). Отже, на цій фазі підприємство розглядає себе як частину глобальної екосистеми та активно змінює ринок.

Підхід Гейса Кейзерса допомагає компаніям визначити рівень їх зрілості у сталому розвитку.

Отже, сталий розвиток підприємства — це інтегрований процес управління, що забезпечує зростання економічної вартості через мінімізацію еко-деструктивного впливу та створення позитивного соціального ефекту в довгостроковій перспективі.

1.2. Особливості управління сталим розвитком підприємства

Управління сталим розвитком підприємства є системним процесом, що поєднує набір елементів, які становлять певний механізм. Формування ефективного механізму управління визначаються основними завдання та цілями, які ставить підприємство, яке впроваджує сталий розвиток у свою діяльність. Виходячи з визначення сталого розвитку підприємства, які було проаналізовано раніше, основними компонентами цього процесу є взаємоузгодження цілей, які стають пріоритетними для нього. Зокрема, це максимальне збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей організації. При цьому, важливо, щоб використати максимально ефективно ресурси компанії сьогодні для отримання максимального прибутку, з врахуванням їх збереження для можливості їх використання для задоволення потреб майбутніх поколінь та викликів. Отже, підприємства, які обрали сталий розвиток у своїй діяльності мають за мету: 1) максимізувати

фінансову прибутковість; 2) мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище; 3) підтримка соціальної відповідальності.

Управління сталим розвитком на рівні підприємства передбачає перш за все впровадження основних елементів аналізованої концепції у більшості бізнес процесів. Тобто, економічна, екологічна та соціальна складова сталого розвитку має найбільш глибоко інтегрувати у операційну діяльність компанії. Таким чином, можна буде досягнути ефективності діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

До основних компонентів механізму управління сталим розвитком підприємства відносять [15]:

- Досконала організаційна структура управління [15];
- Нормативно-правове забезпечення [15];
- Корпоративна соціальна відповідальність [15];
- Забезпечення фінансової стабільності [15];
- Моніторинг та оцінка розвитку підприємства [15];
- Освіта та навчання персоналу [15].



Рис. 1.1. Структура компонентів механізму управління сталим розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором із використанням інструментів штучного інтелекту.

Формування ефективної системи управління сталим розвитком

підприємства передбачає побудову досконалої структури управління. Тобто, в організації має бути чіткий розподіл повноважень, відповідальності та координації між підрозділами. Таким чином, забезпечується реалізація цілей сталого розвитку, що визначені як підприємством так і глобальними звітами у сфері сталого розвитку.

Важливо, щоб компанія, яка впроваджує сталий розвиток дотримувалася норм національного законодавства, міжнародних стандартів у досліджуваний сфері. Загалом, організації, запроваджуючи елементи сталого розвитку в управління підприємством, формують внутрішні положення та окремі нормативні документи корпоративної політики у сфері економічної, соціальної та екологічної діяльності. Саме у зазначених нормативних положеннях містяться принципи, правила та механізми, за допомогою яких відбувається реалізація заходів зі сталого розвитку. Відзначимо, що правові норми, які стосуються регулювання процесів пов'язаних з сталим розвитком, передусім містяться у законах про навколишнє середовище, управління та зберігання різних видів відходів, впровадження енергозберігання, охорону праці, соціальне партнерства, соціальну відповідальність та інше.

Достатньо вагоме місце у системі правових актів мають державні стандарти, міжнародні стандарти та угоди. Вони відповідають за формування належних умов праці, здійснення операцій пов'язаних з контролем за відходами, організацією операційних процесів, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище. Таким чином, існує можливість підприємств дотримуватися визначених стандартів у діяльності, зменшувати та контролювати рівень забруднення навколишнього середовища, дбати про фізичне та психологічне здоров'я працівників.

В Україні також використовують міжнародні стандарти якості ISO 14001 [66], ISO 26000 [67]. Стандарт ISO 14001 [66] визначає вимоги до системи екологічного менеджменту. Вказаний міжнародний стандарт спрямований на зменшення негативного впливу діяльності підприємства на довкілля. Інший нормативний міжнародний акт у сфері якості - ISO 26000 [67] містить

настанови щодо соціальної відповідальності організацій. Так, він охоплює наступні питання: етичну поведінку, дотримання прав людини, трудові відносини, взаємодію із суспільством і принципи сталого розвитку.

Аналізуючи нормативні акти та міжнародні інструменти, що забезпечують управління сталим розвитком підприємства, варто згадати також Global Reporting Initiative (GRI) [64]. Це міжнародна система стандартів нефінансової звітності, яка надає підприємствам методичні засади для розкриття інформації щодо економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності. Використання стандартів GRI сприяє підвищенню прозорості бізнесу, зміцненню довіри стейкхолдерів та вдосконаленню системи корпоративного управління.

Важливе значення для управління сталим розвитком підприємства мають директиви ЄС щодо декарбонізації та зменшення викидів парникових газів [60]. Їх імплементація орієнтує підприємства на впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії та скорочення негативного впливу на довкілля. Водночас важливо здійснювати оцінку життєвого циклу продукції з позиції її екологічного впливу. Таким чином є можливість враховувати використання ресурсів, виробництво, транспортування, споживання та утилізацію такої продукції.

Оскільки одним з елементів управління сталим розвитком підприємства є отримання фінансової результативності, то необхідно забезпечити підтримання платоспроможності, прибутковості, інвестиційної привабливості. Таким чином, організація має можливість фінансувати довгострокові проекти, в тому числі й екологічні та соціальні, які мають суспільну важливість для певної території та країни в цілому.

Для компанії, яка впроваджує концепцію управління сталим розвитком на підприємстві необхідно забезпечити фінансово-економічну стабільність. Цього можна досягнути через ефективне використання ресурсів для виробничої та організаційної діяльності компанії. Однак, здійснення цього процесу має відбуватися за умови дотримання екологічних та соціальних

стандартів. Загалом, у дослідженнях з аналізованої проблематики визначено набір необхідних елементів, які забезпечують фінансову стабільність підприємства, які допомагають реалізувати максимально визначені цілі впровадженої концепції сталого розвитку. Отже, керівництву необхідно забезпечити планування та контроль за наступними напрямками, що входять до управління фінансами у механізмі сталого розвитку: 1) планування та контроль витрат ресурсів; 2) оптимізація рівня доходів та витрат; 3) інвестування в інноваційні екологічні технології, які будуть спрямовані на зменшення рівня негативного впливу на навколишнє середовище; 4) підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство здійснює інвестування в сталий розвиток, що є елементом забезпечення його фінансової стійкості. Таким чином, вони вкладають фінансові ресурси у проекти, які мають чітку орієнтацію та мету. Тобто, такі проекти мають сприяти сталому розвитку. До них зазвичай відносять ініціативи та проекти екологічного, соціального спрямування, програми навчання та розвитку для власного персоналу (підвищення рівня їх кваліфікації), підвищення рівня умов праці (безпека, охорона праці).

На отримання максимальних фінансових результатів підприємства можуть впливати різні екологічні та соціальні ризики. Отже, для їх мінімізації необхідно здійснювати постійний їх моніторинг та аналіз. Важливо, формувати певні плани щодо рівня мінімізації впливу таких чинників. Мається на увазі, здійснювати моніторинг викидів вуглецю (CO₂), можливості встановлення та використання відновлюваних джерел енергії, ефективне управління відходами виробництва та інше.

Для забезпечення фінансової стабільності організації у концепції сталого розвитку, варто звернути увагу на залучення так званих зелених інвестицій та кредитів. Їх отримання дає можливість компанії реалізовувати проекти сталого розвитку не залучаючи власні кошти, які необхідно забрати з операційної діяльності. Деякі держави пропонують на ринку фінансових інструментів спеціальні зелені облігації, або державні кредити, які мають

чітке призначення – підтримка екологічних програм, що підтримують позитивні зміни та захист навколишнього середовища.

Ще одним елементом у забезпеченні фінансової стабільності компаній, що здійснюють впровадження сталого розвитку, є формування звітності у економічній, екологічній та соціальній діяльності. Таким чином, стейкхолдери організації мають можливість ознайомитися з звітами та показниками підприємства. Отже, бути впевненими у надійності та відповідальності організації. Прозорість та публічність звітів сталого розвитку для компаній є важливим інструментом для побудови позитивної репутації, можливість для залучення інвесторів. Крім того, це демонстрація компанії, що на ринку вона буде довго та вона готова приймати існуючі екологічні та соціальні ризики.

Крім того, фінансова стабільність компанії, що використовує принципи управління сталим розвитком базується на елементах циркулярної економіки. Для ефективної та стабільної діяльності використовується циклічність та ресурсну ефективність. Таким чином, існує можливість для мінімізації витрат на сировину, енергію, залучення ресурсів відходів та їх повторне використання.

Таким чином, оцінювання ефективності інвестицій та застосування економічних стимулів щодо впровадження екологічно чистих технологій сприяють зниженню виробничих витрат, підвищенню конкурентоспроможності підприємства й забезпеченню його довгострокової фінансової стабільності.

Одним з важливих елементів системи сталого розвитку підприємства є формування корпоративної соціальної відповідальності. Сюди відносять реалізацію соціальних програм компанії, дотримання етичних принципів ведення бізнесу, застосування принципів турботи щодо власних працівників, партнерів, споживачів, місцевих громад.

Корпоративна соціальна відповідальність проявляється у добровільному взятті організації зобов'язань перед суспільством. Зокрема, це стосується

питань соціального, екологічного, економічного характеру. Межі такої відповідальності виходять за рамки законодавчого регулювання. Однак, забезпечують певні умови для гармонійного розвитку сьогоднішніх та майбутніх поколінь. Більшість підприємств, які обирають політику сталого розвитку мають розвинуту систему корпоративної соціальної відповідальності. Вона включає значний перелік проєктів ініціатив у сфері забезпечення гідних умов праці, розвитку персоналу, рівних можливостей для всіх працівників, заходів зі зменшення негативних впливів на навколишнє середовище, участь у різних місцевих програмах, обов'язкової публікації звітів фінансового та нефінансового характеру. Загалом, дослідники вважають, що корпоративна соціальна відповідальність має роль інтеграційної основи механізму сталого розвитку в організації. Вона об'єднує навколо себе ключові проєкти сталого розвитку, інструменти їх досягнення, а також механізми аналізу, контролю та оцінювання результатів їх реалізації.

Серед елементів управління сталим розвитком підприємства варто виділити й проведення моніторингу та оцінки розвитку. Важливо, щоб управління сталим розвитком підприємства оцінюється цілої низкою показників його діяльності. За ними потрібно здійснювати контроль та аналіз. Це допоможе виявити ризики у сфері управління сталим розвитком компанії. Крім того, це допомагає вчасно здійснювати коригування управлінських рішень.

На глобальному рівні, у 2024 році, Світовий банк почав використовувати GRI Index для оцінювання діяльності у сфері сталого розвитку. Він об'єднує систему показників, що надають інформацію про економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування організації в контексті реалізації концепції сталого розвитку. Зазначений індекс розраховується на основі стандартів GRI, тому вважається прозорим завдяки використанню відповідної звітності, зіставним між різними організаціями та таким, що відповідає чинним міжнародним вимогам у сфері сталого розвитку.

Зазначимо, що на рівні підприємства важливо налагодити ефективну

систему моніторингу та оцінки сталого розвитку. Це дає змогу не лише відстежувати прогрес у досягненні визначених цілей і завдань, а й своєчасно виявляти ризики, проблеми чи недоліки у системі управління.

Наявність дієвого механізму моніторингу забезпечує можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, коригувати управлінські рішення та вдосконалювати стратегію сталого розвитку підприємства. Оцінювання результатів також дозволяє визначити рівень відповідності діяльності підприємства міжнародним стандартам і очікуванням зацікавлених сторін.

Формуючи ефективну систему збору, обробки та аналізу показників впливу діяльності організації на довкілля, економіку та суспільні процеси, підприємство отримує можливість виявляти ключові проблеми у сфері сталого розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх усунення. Це сприяє підвищенню ефективності розв'язання екологічних, соціальних та економічних завдань.

Крім того, система моніторингу показників дозволяє оцінити якість управління сталим розвитком підприємства, рівень прозорості діяльності, доступність інформації для стейкхолдерів та загальну результативність реалізації принципів сталого розвитку.

Одним з елементів механізму управління сталим розвитком підприємства є освіта та навчання персоналу. За концепцією сталого розвитку людина є одним з базових елементів досліджуваної концепції. Для побудови ефективної системи управління сталим розвитком підприємства необхідно забезпечити здійснення програми підвищення кваліфікації працівників, розвивати їх професійні компетенції, формувати культуру сталого розвитку в організації та готувати їх до можливих інноваційних змін.

Важливо, щоб працівники отримували додаткові знання та компетентності у сфері завдань і цілей сталого розвитку. Це забезпечить їм необхідний потенціал для ефективної адаптації до нових умов, що виникатимуть у процесі впровадження політики сталого розвитку на

підприємстві. Підготовлений персонал буде більш готовим до викликів, спричинених впливом екологічних, технологічних, соціальних та економічних чинників на діяльність організації. Інвестиції в освіту працівників у межах реалізації політики сталого розвитку сприяють формуванню інноваційно орієнтованого мислення, розвитку відповідальності та ініціативності у сфері збереження ресурсів для майбутніх поколінь.

Набуття знань і практичних навичок у питаннях сталого розвитку дозволяє працівникам краще усвідомлювати важливість впровадження стратегій ресурсоефективності, соціальної відповідальності та цифровізації бізнес-процесів. У зв'язку з цим освітній потенціал персоналу розглядається як стратегічний ресурс успішної реалізації політики сталого розвитку.

Отже, розвиток компетентностей працівників створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, аналізовані компоненти формують цілісний механізм управління сталим розвитком підприємства, який забезпечує його ефективне функціонування, адаптацію до сучасних викликів та довгострокову конкурентоспроможність.

Для українських підприємств впровадження механізму управління сталим розвитком стає обов'язковим. Адже, для залучення іноземних інвестицій для відбудови економіки України та з метою входження підприємства на європейські ринки необхідно впроваджувати принцип з сталого розвитку - ESG (Environmental, Social, Governance).

Зокрема, це стосується публікації звітності з корпоративної сталості (CSRD), обов'язковість яких визначена Директивою ЄС. Тобто, для українських компаній, які бажають стати частиною європейських ланцюгів постачання або будуть (працюють) виходити на ринки Європейського Союзу (ЄС) мають обов'язково розкривати свою фінансову звітність. Отже, згідно з Директивою ЄС CSRD, прозорість у питаннях екологічного впливу та соціальної відповідальності стає передумовою доступу до європейських

ринків.

Крім того, звернемо увагу на план відновлення України (Ukraine Facility), що затвердження ЄС. За умовами вказаної програми підтримки українським підприємствам надаються інвестиції на суму 50 млрд євро [34]. Однак, у ній чітко визначені критерії надання допомоги. Фінансування відбудови має базуватися на принципах зеленого переходу та цифрової трансформації. Таким чином, на інвестиції з цього фонду будуть претендувати підприємства, які демонструють у своїй діяльності сталі підходи.

Активну участь у відбудову України беруть Світовий банк та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Однак, щоб скористатися їхньою допомогою українські підприємства мають активно впроваджувати екологічний та соціальний менеджмент (Environmental and Social Framework). Відсутність названих стандартів у діяльності компаній унеможлиблює їх участь в отриманні пільгових кредитів для проектів відбудови. Таким чином, Світовий банк та ЄБРР, розглядають відповідність підприємства критеріям ESG як базовий показник інвестиційної привабливості та обов'язкову умову надання кредитних ліній для відновлення виробничих потужностей.

Успішне впровадження сталого розвитку на підприємстві та його базових елементів, а також визначення ефективного управління механізму управління ними залежить від принципів. Отже, до них відносять наступні: системність; збалансованість; довгострокова орієнтація; інноваційність; відповідальність; прозорість та відкритість; адаптивність, безперервне вдосконалення.

Системність вважають базовим принципом в управлінні сталим розвитком підприємства. Організація розглядається як цілісна відкрита система, в якій кожен елемент діяльності взаємопов'язаний та взаємозалежний.



Рис. 1.2. Принципи управління сталим розвитком на підприємстві

Джерело: розроблено автором із використанням інструментів штучного інтелекту.

Що стосується сталого розвитку, то системність перш за все буде проявлятися в необхідності інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у єдину систему управління. При цьому, такий взаємозв'язок має досягати кінцевої мети – збільшення прибутковості, підвищення рівня конкурентоздатності в умовах збереження ресурсів та врахування інтересів майбутніх поколінь. Відповідно, усі напрями діяльності – виробництво, фінанси, маркетинг, логістика, управління персоналом, інновації – повинні функціонувати як взаємопов'язані складові єдиного механізму сталого розвитку. принцип системності в управлінні сталим розвитком підприємства вимагає продуманості та планування. Зокрема, необхідно здійснювати узгодження стратегічних і оперативних цілей підприємства; чітко координувати діяльність всіх структурних підрозділів організації; з метою удосконалення процесу управління сформувати єдину інформаційну систему управління; постійний моніторинг та оцінка за впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, в тому числі й тих що

стосуються сталого розвитку; забезпечення безперервного моніторингу результатів діяльності; необхідність вчасно коригувати управлінські рішення з метою кращого результату та досягнення мети діяльності.

Не менш важливим в управлінні сталим розвитком підприємства є принцип збалансованості. Він передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності підприємства. Як бачимо, в основні двох принципів лежать обов'язковість взаємоузгодження основних елементів сталого розвитку. Таким чином, в управлінні сталим розвитком на рівні підприємства потрібно розуміти не можливість домінування будь якого напрямку. Саме баланс між цими складовими забезпечує стійке функціонування організації у довгостроковій перспективі.

Загалом, в управлінні підприємством важко впроваджувати та дотримуватися принципу збалансованості. Адже, компанії потрібно одночасно прагнути до отримання прибутку, підвищення добробуту працівників і суспільства, а також до збереження навколишнього природного середовища. Загалом, порушення балансу напрямів діяльності у сталому розвитку на користь одного з елементів може привести до ризиків втрати стабільності. Отже, аналізований принцип передбачає необхідність узгодження короткострокових та довгострокових цілей підприємства; проведення оптимального розподілу ресурсів між економічними, соціальними та екологічними напрямками; досягнення рівноваги між інтересами власників, працівників, споживачів, громади та держави; поєднання інноваційного розвитку з ресурсозбереженням; врахування економічних вигод і можливих соціально-екологічних наслідків управлінських рішень; підтримання стабільності діяльності в умовах змін зовнішнього середовища.

В управлінні сталим розвитком підприємства важливе значення має й принцип довгострокової орієнтації. Він передбачає, що управлінські рішення мають враховувати досягнення поточних результатів підприємства, але й мати довгострокову перспективу. Зокрема, забезпечувати стабільне

функціонування компанії, збільшувати рівень його конкурентоспроможності, давати поштовх до його розвитку у майбутньому. Отже, підприємство впроваджуючи у процеси операційної діяльності сталий розвиток орієнтується на стабільно довгу перспективу. При цьому, враховує можливі зміни ринкового середовища, існуючі та перспективні технологічні тенденції галузі та на ринку, екологічні умови та ризики, соціальні потреби та очікування в зацікавлених осіб. Тобто, отримання прибутку у короткостроковий період діяльності компанії не має досягатися через виснаження природних ресурсів, погіршення репутації та втрати стратегічних можливостей.

Аналізований принцип важко реалізувати у діяльності підприємства. Адже, він передбачає, що компанія буде перш за все формувати стратегічні цілі розвитку підприємства опираючись на довгострокові перспективи, що в сьогоденнішніх умовах, особливо для українських підприємств важко реалізувати. Крім того, для підприємства реалізуючи аналізований принцип важливо забезпечити інвестування в інновації, цифровізацію та модернізацію виробництва; здійснювати інвестиції у розвиток людського капіталу та підвищення кваліфікації персоналу; вести актуальну роботу щодо постійного впровадження ресурсозберігаючих і екологічно безпечних технологій; акцентувати увагу на формуванні стабільних партнерських відносин із клієнтами, постачальниками та громадою; здійснювати прогнозування ризиків і вести підготовку до майбутніх викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Серед принципів управління сталим розвитком підприємства важливе місце посідає принцип інноваційності. Він є невід'ємною складовою процесу реалізації політики сталого розвитку в організації. Адже, досягнення поставлених цілей потребує розроблення та впровадження нових ідей, технологій, методів управління, які визначають перспективи діяльності підприємства та забезпечують комплексне охоплення всіх складових цього процесу.

Для підприємства інноваційність виступає передумовою ефективної адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, у якому постійно виникають ризики та виклики різного характеру. Саме впровадження інновацій дає змогу своєчасно реагувати на такі зміни, знижувати негативний вплив загроз та використовувати нові можливості розвитку. Крім того, інновації є важливим інструментом формування конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Особливістю інноваційності в управлінні сталим розвитком є необхідність поєднання економічних, соціальних та екологічних напрямів діяльності. Лише за умови їх інтеграції можливо досягти сукупного позитивного ефекту. Найбільш поширеними інноваціями у цій сфері є впровадження ресурсозберігаючих технологій, високий рівень автоматизації виробничих процесів, застосування цифрових систем управління, використання відновлюваних джерел енергії, екологічно безпечних матеріалів, нових форматів взаємодії з клієнтами та сучасних підходів до розвитку персоналу.

Підприємства, які реалізують політику сталого розвитку, зазвичай здійснюють такі заходи: інвестують у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки; проводять цифровізацію бізнес-процесів; модернізують обладнання й технології; упроваджують екологічні інновації; розвивають креативний потенціал працівників; створюють сприятливе середовище для генерації нових ідей; використовують сучасні методи управління та аналітики даних.

Необхідною умовою гармонійного поєднання економічних інтересів бізнесу з потребами суспільства та вимогами екологічної безпеки є принцип відповідальності в управлінні сталим розвитком підприємства. Насамперед цей принцип реалізується через усвідомлення компанією наслідків власної діяльності та прийняття зобов'язань щодо належної господарської поведінки в економічній, соціальній та екологічній сферах.

Відповідальність як управлінський принцип покладає на підприємство

широкий спектр зобов'язань. В умовах упровадження концепції сталого розвитку компанія не може орієнтуватися виключно на максимізацію прибутку. Вона повинна враховувати, що її рішення впливають на працівників, споживачів, партнерів, постачальників, місцеві громади, державу та навколишнє природне середовище. Саме тому важливим є дотримання вимог законодавства, етичних норм ведення бізнесу, стандартів корпоративного управління та міжнародних вимог у сфері сталого розвитку.

У контексті сталого розвитку відповідальність охоплює три основні складові: економічну, соціальну та екологічну. Економічна відповідальність передбачає чесну конкуренцію, прозорість діяльності та виконання фінансових зобов'язань. Соціальна відповідальність спрямована на забезпечення належних умов праці, дотримання прав працівників, підтримку громад і розвиток людського капіталу. Екологічна відповідальність полягає у раціональному використанні ресурсів, зменшенні негативного впливу на довкілля та впровадженні екологічно безпечних технологій.

Для реалізації принципу відповідальності в управлінні сталим розвитком підприємства доцільно здійснювати такі заходи: формувати корпоративну культуру доброчесності; забезпечувати відкриту комунікацію зі стейкхолдерами; упроваджувати політику корпоративної соціальної відповідальності; дотримуватися екологічних стандартів; готувати та оприлюднювати регулярну звітність щодо результатів діяльності; здійснювати заходи з попередження ризиків і негативних наслідків для суспільства та довкілля.

Ефективність управління сталим розвитком на підприємстві значною мірою залежить від реалізації принципу прозорості та відкритості. Саме він забезпечує довіру, відповідальність і результативну взаємодію підприємства із суспільством та іншими стейкхолдерами. Результати господарської діяльності компанії та її управлінські рішення безпосередньо впливають на економічне, соціальне й екологічне середовище, у якому вона функціонує. Тому доступність і достовірність інформації щодо таких процесів позитивно

позначаються на діяльності підприємства, його репутації, конкурентоспроможності та стабільності відносин із зацікавленими сторонами.

Для успішної реалізації політики сталого розвитку підприємство повинно розкривати інформацію не лише про фінансові результати. Важливим є також оприлюднення даних щодо соціальних і екологічних програм, умов праці персоналу, рівня впливу господарської діяльності на довкілля, ефективності використання ресурсів, якості корпоративного управління та досягнення стратегічних цілей сталого розвитку. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищує рівень його відповідальності перед суспільством.

Принцип прозорості та відкритості в управлінні сталим розвитком реалізується через такі заходи: підготовку та оприлюднення фінансової й нефінансової звітності; використання міжнародних стандартів звітності (GRI, ESG, ISO); ведення відкритої комунікації зі стейкхолдерами; регулярне інформування про результати діяльності та реалізовані проєкти; розкриття інформації про ризики та заходи реагування; забезпечення доступу до актуальної інформації через офіційні ресурси підприємства; проведення консультацій, опитувань і забезпечення зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами.

В управлінні сталим розвитком на підприємстві важливе значення має принцип адаптивності. Адже, організація має своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Швидкість пристосування до змінних умов визначає її адаптивність. В основі цього принципу лежить можливість підприємства швидко виробляти гнучкі управлінські рішення, бути готовими до необхідних трансформацій. Крім того, воно має виробити здатність оперативно використовувати нові можливості розвитку. Лише за умови таких реакцій, можливо досягати поставлених цілей сталого розвитку. Загалом, можемо визначити основні тенденції, які необхідно підприємство відслідковувати у реалізації принципу адаптивності в управлінні сталим

розвитком: проводити постійний моніторинг середовища функціонування; здійснювати гнучке стратегічне планування; обов'язків регулярний перегляд стратегічних цілей, програм розвитку та показників результативності відповідно до нових умов; проводити оперативне коригування управлінських рішень; якщо є потреба здійснювати диверсифікацію діяльності; здійснювати впровадження інновацій і цифрових технологій; активно сприяти розвитку компетентностей персоналу; застосовувати ризик-менеджмент і сценарне планування; забезпечити зворотний зв'язок зі стейкхолдерами.

Варто зробити акцент у процесі аналізу принципів управління сталим розвитком підприємства на принципі безперервного вдосконалення. Саме він забезпечує постійний розвиток організації, створює перспективи її зростання та підтримує ефективність реалізації політики сталого розвитку.

Даний принцип, як і інші принципи управління, значною мірою залежить від процесів, що постійно відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Зміни ринкової кон'юнктури, технологічний прогрес, нові екологічні вимоги, соціальні виклики та трансформації споживчих потреб вимагають від організації безперервного пошуку нових рішень і вдосконалення існуючих підходів до управління.

Отже, для досягнення цілей сталого розвитку підприємство повинно систематично працювати над підвищенням результативності своєї діяльності, оновленням бізнес-процесів, модернізацією технологій та підвищенням якості управлінських рішень. У цьому контексті принцип безперервного вдосконалення тісно пов'язаний із принципом адаптивності, оскільки саме здатність до змін і постійного оновлення забезпечує стійкість підприємства в динамічному середовищі.

Необхідність реалізації цього принципу полягає у постійному покращенні економічних, соціальних та екологічних показників діяльності підприємства. Це сприяє зростанню конкурентоспроможності, підвищенню довіри стейкхолдерів, раціональному використанню ресурсів та досягненню довгострокових цілей сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

У ході аналізу встановлено, що сталий розвиток є багатовимірною категорією, яка не має єдиного універсального визначення, однак базується на класичному підході, сформованому у доповіді Брундтланд, що передбачає задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для майбутніх. Доведено, що в основі сталого розвитку лежить гармонійне поєднання трьох ключових складових: економічної, соціальної та екологічної.

Визначено, що на рівні підприємства сталий розвиток виступає інтегрованою управлінською концепцією, яка передбачає досягнення економічної ефективності при одночасному забезпеченні екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Узагальнення наукових підходів (Дацько О.А., Шмиголь Н.М., Геєць В.М. та ін.) дозволило встановити, що сталий розвиток підприємства є безперервним процесом, який потребує адаптації до змін зовнішнього середовища та інтеграції у всі рівні управління.

Обґрунтовано, що сучасні підходи до управління сталим розвитком базуються на концепції Triple Bottom Line (Profit, People, Planet), яка визначає необхідність досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями діяльності підприємства. При цьому сталий розвиток розглядається не лише як інструмент соціальної відповідальності, але і як джерело формування довгострокових конкурентних переваг.

У процесі дослідження встановлено, що ефективне управління сталим розвитком підприємства здійснюється через відповідний механізм, який включає такі ключові елементи: організаційну структуру управління, нормативно-правове забезпечення, корпоративну соціальну відповідальність, фінансову стабільність, систему моніторингу та оцінювання, а також розвиток персоналу. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні стандарти (ISO, GRI) та вимоги Європейського Союзу щодо прозорості та сталості бізнесу.

Доведено, що впровадження принципів сталого розвитку на

підприємстві потребує дотримання ряду базових принципів, серед яких системність, збалансованість, довгострокова орієнтація, інноваційність, відповідальність, прозорість, адаптивність та безперервне вдосконалення. Саме ці принципи забезпечують ефективну інтеграцію сталого розвитку у стратегічне та операційне управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»

2.1. Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «МХП»

Українські компанії, які виходять на міжнародні ринки, для залучення іноземних інвестицій намагаються у свою діяльність впровадити принципи сталого розвитку. Однією з таких є Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Миронівський хлібопродукт», скорочена назва МХП. Аналіз системи управління сталим розвитком підприємства будемо здійснювати на показниках діяльності зазначеного підприємства. Його вважають найбільшим виробником курятини. Також, воно сьогодні є одним з найбільших експортерів на зовнішні ринки курятини. Поряд з цим, ця компанія має інші напрямки діяльності. Зокрема, до його портфелю відносять вирощення зернових культур; виробництво м'ясних, ковбасних виробів [53]. Загалом, компанія має закритий цикл виробництва, яке починається з вирощування зерна, вирощування та переробки продукції тваринництва. Керівництво МХП вважає, що саме вирощування зерна є основою у комплексній бізнес моделі аналізованого підприємства.

Для аналізу управління сталим розвитком підприємства важливо спочатку здійснити оцінку господарської діяльності та основних елементів управління компанії. Досліджуване підприємство має статус міжнародного у сфері харчового та аграрного сектору та національному та глобальному ритейлі. Основний офіс компанії знаходиться у Києві. Виробничі потужності аналізованого підприємства зосереджені переважно на території України та за її межами. Вони охоплюють повний цикл виробництва продукції компанії: від вирощування сировини до повної її переробки та реалізації.

Аналізоване підприємство має розгалужену мережу виробничих потужностей. Така структура характерна для більшості агроіндустріальних

холдингів України.

В Україні виробничі комплекси компанії розміщені у наступних регіонах:

- у Київській області. Саме у ній зосереджені головні та переробні потужності. Зокрема, часткового здійснюється з Київських офісів управління «Вінницької птахофабрики»;

- у Вінницькій області знаходиться один з найбільших виробничих кластерів компанії, до якої відносять птахофабрики та переробка сировини та тваринництва;

- у Черкаській області розміщені аграрні та виробничі підрозділи компанії;

- у Дніпропетровській області знаходиться виробництво та логістика;

- у Львівській області розміщена переробка та збут.

Крім того, дочірні підприємства МХП функціонують у Великій Британії, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах та країнах Балканського півострова. Зокрема, на Балканах розміщена Perutnina Ptuj Group. Сьогодні також вибудовується структура дочірніх компаній на території Європейського Союзу (ЄС). Це свідчить про високий рівень інтернаціоналізації діяльності компанії, розширення ринків збуту та зміцнення її позицій на міжнародному рівні.

До групи компаній МХП входять наступні підприємства, що розташовані в Україні. У таблиці 2.1. наведено їх перелік.

Отже, аналізована компанія має розгалужену та диверсифіковану структуру на території України. До складу групи входять виробничі, аграрні, переробні, енергетичні, логістичні та сервісні підприємства. Вони забезпечують повний цикл діяльності — від вирощування сировини до виробництва та реалізації готової продукції.

Географічно підприємства зосереджені у різних регіонах України (Київська, Вінницька, Черкаська, Дніпропетровська, Львівська, Івано-Франківська, Сумська області).

Таблиця 2.1.

Підприємства, що входять до складу МХП та розташовані в Україні [53]

№	Назва підприємства	Місцезнаходження	Статус
1	ПрАТ «МХП»	м. Миронівка	Основна
2	МНП SE (95,36%)	м. Лімасол, Кіпр	Материнська
3	ТОВ «МХП-Агрокрязь»	с. Яришів, Вінницька обл.	Дочірня компанія
4	ПрАТ «Агрофорт»	м. Кагарлик, Київська обл.	Дочірня компанія
5	ТОВ «МХП-Зерновий Край»	м. Яготин, Київська обл.	Дочірня компанія
6	ТОВ «МХП-ЛК Юкрейн Груп»	смт Красне, Львівська обл.	Дочірня компанія
7	ПрАТ «Миронівська птахофабрика»	с. Степанці, Черкаська обл.	Дочірня компанія
8	ПрАТ «Оріль-Лідер»	с. Єлизаветівка, Дніпропетровська обл.	Дочірня компанія
9	ДП «Перемога Нова»	с. Будище, Черкаська обл.	Дочірня компанія
10	ТОВ «Подільський зернокомплекс»	с. Калинівка, Вінницька обл.	Дочірня компанія
11	ТОВ «Птахофабрика Снятинська Нова»	м. Городенка, Івано-Франківська обл.	Дочірня компанія
12	ДП «Птахофабрика «Шахтарська Нова»»	с. Будище, Черкаська обл.	Дочірня компанія
13	ТОВ «МХП-Черкаський завод ЗБВ»	м. Черкаси	Дочірня компанія
14	ТОВ «Юкрейн Агро Енерджи»	м. Київ	Дочірня компанія
15	ТОВ «Вінницька птахофабрика»	м. Ладижин, Вінницька обл.	Дочірня компанія
16	ТОВ «Катеринопільський елеватор»	смт Єрки, Черкаська обл.	Дочірня компанія
17	ТОВ «Лубним'ясо»	м. Київ	Дочірня компанія
18	ТОВ «МХМ Солюшнз»	м. Київ	Дочірня компанія
19	ТОВ «МХП-Рітейл»	м. Київ	Дочірня компанія
20	ТОВ «МХП Фудсервіс»	м. Київ	Дочірня компанія
21	ТОВ «НВФ «Урожай»»	с. Корнилівка, Черкаська обл.	Дочірня компанія
22	ТОВ «МХП-Тренд Фудз»	м. Київ	Дочірня компанія
23	ПрАТ «Миронівський завод круп і комбікормів»	м. Миронівка, Київська обл.	Дочірня компанія
24	ТОВ «МХП-Урожайна країна»	м. Ромни, Сумська обл.	Дочірня компанія
25	ПрАТ «МХП Еко Енерджи»	м. Ромни, Сумська обл.	Дочірня компанія
26	АТ ЗНВКІФ «МХП Фуд Інвест»	м. Київ	Дочірня компанія
27	СТОВ «Джерело»	с. Джурків, Івано-Франківська обл.	Дочірня компанія
28	ТОВ «Енергетична компанія «Біотерм»»	м. Київ	Дочірня компанія
29	ТОВ «Овочева скарбниця МХП»	смт Бородянка, Київська обл.	Дочірня компанія
30	ТОВ «Український м'ясний хутір»	м. Луцьк, Волинська обл.	Дочірня компанія
31	МХП-Сервіс (ВП ПрАТ «МХП»)	м. Черкаси	Відокремлений підрозділ
32	Філія «МХП Логістика»	м. Київ	Філія
33	Філія «М'ясний мультикомплекс МХП»	м. Дніпро	Філія

У серпні 2025 році керівництвом було прийнято рішення відкрити Філію

«КУЛІНАРНЕ ВИРОБНИЦТВО» ПрАТ «МХП», ФІЛІЮ «КУЛІНАРНИЙ ЦЕНТР» ПрАТ «МХП». Спрямування цього підрозділів компанії виробництво та переробка сільськогосподарської та тваринної продукції, хлібопекарських виробів, шоколаду, какао. Крім того, зазначається, що вони також займатиметься оптовою та роздрібною торгівлею. ФІЛІЯ «КУЛІНАРНИЙ ЦЕНТР» ПрАТ «МХП» буде здійснювати надання інформаційних послуг, консультуванням з питанням комерційної діяльності, виробництво кіно, відеофільмів та інше.

Таким чином, це свідчить про територіальну диверсифікацію діяльності та сприяє зниженню виробничих і логістичних ризиків. Водночас наявність материнської компанії за кордоном підтверджує міжнародний характер бізнесу та інтеграцію у глобальні економічні процеси.

Структурний аналіз показує, що найбільшу частку становлять дочірні підприємства, які забезпечують основні виробничі та допоміжні процеси. Окрему роль відіграють філії та відокремлені підрозділи, що відповідають за логістику, обслуговування та підтримку діяльності групи. Отже, сформована структура МХП відповідає принципам вертикальної інтеграції, що забезпечує ефективне управління ресурсами, підвищення конкурентоспроможності та створює передумови для реалізації політики сталого розвитку підприємства.

У таблиці 2.2. наведено класифікацію підприємств МХП за видами діяльності.

Загалом, класифікації підприємств МХП, показує високий рівень диверсифікації бізнесу та наявність повного виробничого циклу. Компанія охоплює ключові напрями агропромислового комплексу: від вирощування сільськогосподарської продукції та виробництва кормів до переробки, логістики та реалізації готової продукції.

Найбільшу частку становлять підприємства птахівництва та аграрного виробництва, що формують основу операційної діяльності компанії. Водночас важливу роль відіграють підприємства переробки, енергетики та логістики, які забезпечують ефективність функціонування всієї системи.

Особливо слід відзначити наявність енергетичних підприємств, що свідчить про впровадження принципів енергоефективності та екологічної відповідальності.

Таблиця 2.2

Класифікація підприємств МХП за видами діяльності

Вид діяльності	Підприємства
Птахівництво (виробництво м'яса птиці)	ПрАТ «Миронівська птахофабрика», ПрАТ «Оріль-Лідер», ДП «Перемога Нова», ТОВ «Птахофабрика Снятинська Нова», ТОВ «Вінницька птахофабрика», ДП «Птахофабрика «Шахтарська Нова»»
Аграрне виробництво (рослинництво)	ТОВ «МХП-Агрокрязь», ТОВ «МХП-Зерновий Край», ТОВ «МХП-Урожайна країна», СТОВ «Джерело», ТОВ «НВФ «Урожай»», ТОВ «Подільський зернокомплекс»
Зберігання та обробка зерна	ТОВ «Катеринопільський елеватор»
Виробництво кормів та комбікормів	ПрАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»
Переробка продукції та харчове виробництво	ТОВ «Український м'ясний хутір», ТОВ «Лубним'ясо», ТОВ «МХП-Тренд Фудз»
Енергетика та екологія	ПрАТ «МХП Еко Енерджи», ТОВ «Енергетична компанія «Біотерм»»
Інфраструктура та допоміжне виробництво	ТОВ «МХП-Черкаський завод ЗБВ», ТОВ «Овочева скарбниця МХП»
Логістика та постачання	Філія «МХП Логістика», ТОВ «МХП-ЛК Юкрейн Груп»
Торгівля та збут	ТОВ «МХП-Рітейл», ТОВ «МХП Фудсервіс»
Управління, інвестиції та сервіс	ПрАТ «МХП», МНР SE, ТОВ «МХМ Солюшнз», АТ ЗНВКІФ «МХП Фуд Інвест», МХП-Сервіс
Енергетичні та інноваційні проєкти	ТОВ «Юкрейн Агро Енерджи»

Джерело: складено автором на основі офіційних даних Групи МХП.

Для введення господарської діяльності аналізоване підприємство має значний земельний банк. На сайті компанії зазначається, що його обсяг становить 370 тис. га. Земельні угіддя знаходяться у Сумській, Київській, Вінницькій, Хмельницькій, Тернопільській, Івано-Франківській, Львівській, Дніпропетровських та інших областях.

Аналізована компанія прагне вийти на мінародні ринку. На деяких з них вона уже присутня. Продукція компанії продається на 70 ринках різних країн. Сільськогосподарська продукція (тваринництва та зернові) представлена на ринках Європи – Польща, Німеччина, Велика Британія, Італія. Продається

продукція й активно на ринках Близького Сходу (Саудівська Аравія, Ірак та інші).

Найбільш відомими торговими марками МХП є Наша Ряба. Вона була флагманським брендом компанії. під цією торговою маркою продається свіже куряче м'ясо (субпродукти). Готові страви та напівфабрикати МХП продуються під торговою маркою «Легко». Філософія аналізованого бренду – орієнтація на швидке приготування. До пулу торгових марко компанії входить також й продукція під брендом – Бащинський. Цей бренд об'єднує продукцію у вигляді м'ясних делікатесів, ковбасних виробів, продукцію переробленого тваринництва преміям сегменту. На міжнародному ринку компанія продукцію під торговою маркою Qualiko. Така продукція підприємства представлена на ринках ЄС та Близького Сходу. Окремо для ринків Близького Сходу компанія створила бренд – Sultanah. Продукція під цією торговою маркою спеціально адаптована до вимог та смаків місцевих ринків, тобто є Halal. Крім того, компанія має торгову марку «Ukrainian Chicken». Вона була створена для продукції, яка продається на зовнішніх ринках. Основна її мета позиціонування товарів на світових ринках як українського продукту.

У таблиці 2.3. представлено перелік торгових марок досліджуваного підприємства та їх ринки збуту.

Продукція МХП за торговими марками, які були проаналізовані, вказують на чітку її сегментацію за ринками збуту та цільовими аудиторіями. Досліджувана компанія охоплює внутрішній (масовий та преміям сегменти) та міжнародні ринки. Таким чином, забезпечуючи диверсифікацію доходів. Відзначимо, й позитивні кроки щодо формування спеціалізованих брендів для експорту та сектору HoReCa. Це дає можливість підвищити рівень конкурентоздатності компанії.

Отже, асортимент продукції МХП є диверсифікованим та орієнтованим як на внутрішній, так і на зовнішній ринок. Використання різних торгових марок дозволяє компанії ефективно сегментувати споживачів, охоплюючи

масовий, середній та преміум-сегменти.

Таблиця 2.3

Торгові марки та продукція МХП

№	Торгова марка	Основна продукція	Ринок збуту	Характеристика
1	Наша Ряба	Охолоджене куряче м'ясо	Україна	Флагманський бренд, масовий сегмент
2	Легко!	Готові страви, напівфабрикати	Україна	Орієнтація на швидке приготування
3	Бащинський	Ковбаси, м'ясні делікатеси	Україна	Преміум-сегмент
4	Qualiko	Куряче м'ясо	Експорт (ЄС, Близький Схід)	Міжнародний бренд
5	Ukrainian Chicken	Куряче м'ясо	Експорт	Позиціонування як український продукт
6	Sultanah	Куряче м'ясо (Halal)	Близький Схід	Відповідність релігійним стандартам
7	МХП Food Service	Продукція для HoReCa	Україна, експорт	Професійний сегмент
8	Легко Chef	Напівфабрикати для бізнесу	HoReCa	Орієнтація на ресторани

Джерело: складено автором на основі офіційних даних Групи МХП.

Зазначимо, що наявність міжнародних брендів забезпечує конкурентоспроможність на глобальному ринку. Крім того, продукція відповідає сучасним вимогам якості, безпеки та сталого розвитку, що підвищує довіру споживачів.

Основні конкуренти МХП на ринку м'ясної продукції (вирощування та переробка курятини) покажемо у таблиці 2.4.

Компанія МХП займає лідерські позиції на ринку ясної продукції України, зокрема й в сегментів свіжої курятини. Основними конкурентами виступають підприємства, що спеціалізуються як на виробництві курячого м'яса, так і на інших видах м'ясної продукції.

Перевагами аналізованої компанії на ринку є інтегрована структура, що забезпечує контроль над всіма етапами виробництва, зменшення рівня витрат (операційних), висока якість продукції. Однак, варто зазначити, що на ринку де представлені певні види продукції, компанія не займає високих позицій.

Це переважно стосується вузьких сегментів товарів, які переважно стосуються екологічно чистої продукції (еко) та ковбасних виробів (високий рівень конкуренції на ринку України).

Таблиця 2.4

Аналіз основних конкурентів МХП на ринку м'ясної продукції

№	Підприємство	Основна продукція	Ринкова позиція	Конкурентні переваги	Слабкі сторони
1	МХП	Курятина, напівфабрикати	Лідер ринку	Вертикальна інтеграція, сильні бренди, експорт	Висока залежність від експорту
2	Агромарс	Курятина	Один із лідерів	Відомий бренд «Гаврилівські курчата», доступна ціна	Менша диверсифікація
3	АПК-Інвест	Свинина, м'ясні вироби	Сильний регіональний гравець	Висока якість продукції, повний цикл	Вузька спеціалізація
4	Глобинський м'ясокомбінат	Ковбаси, м'ясні вироби	Відомий бренд	Висока якість, довіра споживачів	Не спеціалізується на курятині
5	Ятрань	Ковбасні вироби	Регіональний бренд	Традиційна продукція	Обмежений ринок
6	Дмитрук	Курятина	Середній гравець	Натуральність продукції	Менший масштаб
7	Епікур	Курятина без антибіотиків	Нішевий сегмент	Еко-продукція, преміум	Вища ціна

Джерело: авторська розробка на основі відкритих даних.

Отже, конкурентне середовище характеризується високим рівнем конкуренції, проте МХП зберігає лідерство завдяки масштабам виробництва, брендам і виходу на міжнародні ринки.

Досліджуване підприємство у 2025 році отримало 57748985 тис. грн.. доходу від реалізації. У порівнянні з 2024 роком дохід від реалізації збільшився на 23,4% або на 10955733 тис. грн.. Поряд з цим збільшилась й собівартість виробленої продукції у 2025 році в порівнянні з 2024 роком на 25,87% або на 8854267 тис. грн.. Дохід від реалізації має тенденцію до зростання, досягнувши максимального значення у 2025 році — 57 748 985 тис. грн. Водночас у 2024 році спостерігалось тимчасове зниження доходу,

що можна пояснити впливом зовнішніх економічних факторів.

Динаміка окремих показників фінансових результатів ПрАТ «МКХ» відображено у таблиці 2.5. та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.5

Динаміка окремих фінансових показників ПрАТ «МКХ», тис. грн..

Рік	Дохід від реалізації	Собівартість реалізації	Валовий прибуток	Рентабельність, %
2021	45 996 975	38 956 241	7 040 734	15,31
2022	46 072 255	39 095 966	6 976 289	15,14
2023	51 298 072	43 497 444	7 800 628	15,21
2024	46 793 252	34 207 457	12 585 795	26,89
2025	57 748 985	43 061 724	14 687 261	25,43

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МКХ» за 2021–2025 рр.

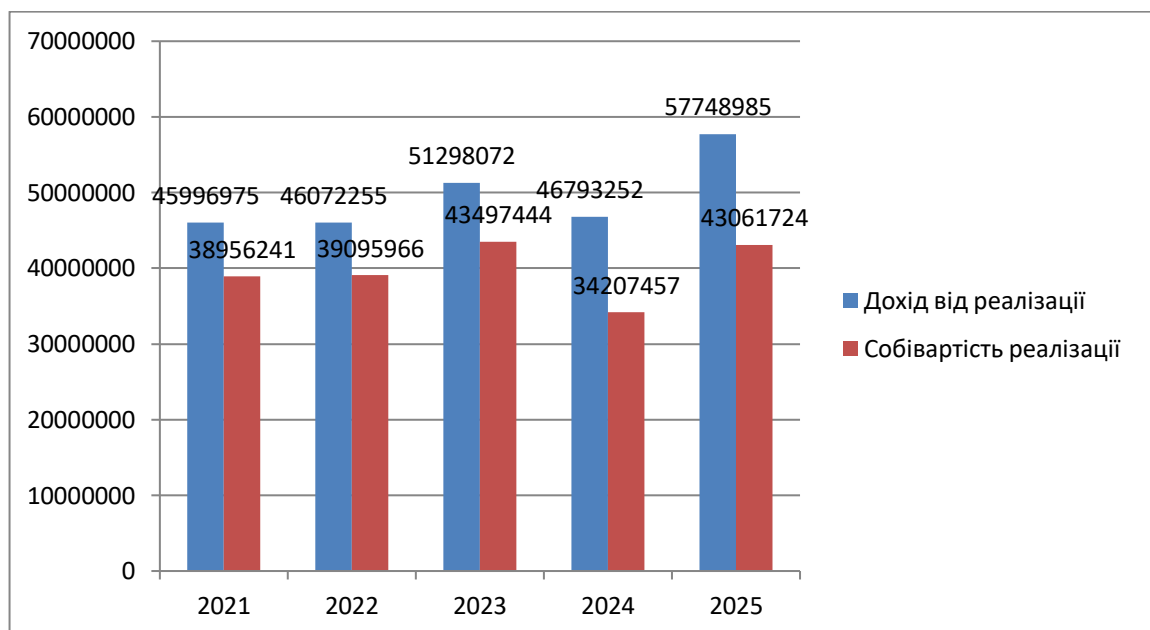


Рис. 2.1. Динаміка показників доходу від реалізації та собівартості реалізації протягом 2021-2025 років ПрАТ «МКХ», тис. грн..

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МКХ» за 2021–2025 рр.

Собівартість реалізації у 2021–2023 роках поступово зростала, однак у 2024 році відбулося її суттєве зниження до 34 207 457 тис. грн, що стало ключовим фактором значного зростання валового прибутку. У 2025 році собівартість знову зросла, проте темпи зростання доходу випереджали витрати.

Валовий прибуток демонструє найбільш позитивну динаміку: якщо у

2021–2023 роках він коливався в межах 7–8 млн грн, то у 2024 році зріс до 12 585 795 тис. грн, а у 2025 році — до 14 687 261 тис. грн. Це свідчить про значне підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Рентабельність продажів у 2021–2023 роках залишалася стабільною на рівні близько 15%, тоді як у 2024 році зросла до 26,89%, а у 2025 році — до 25,43%. Така динаміка свідчить про покращення управління витратами та оптимізацію виробничих процесів.

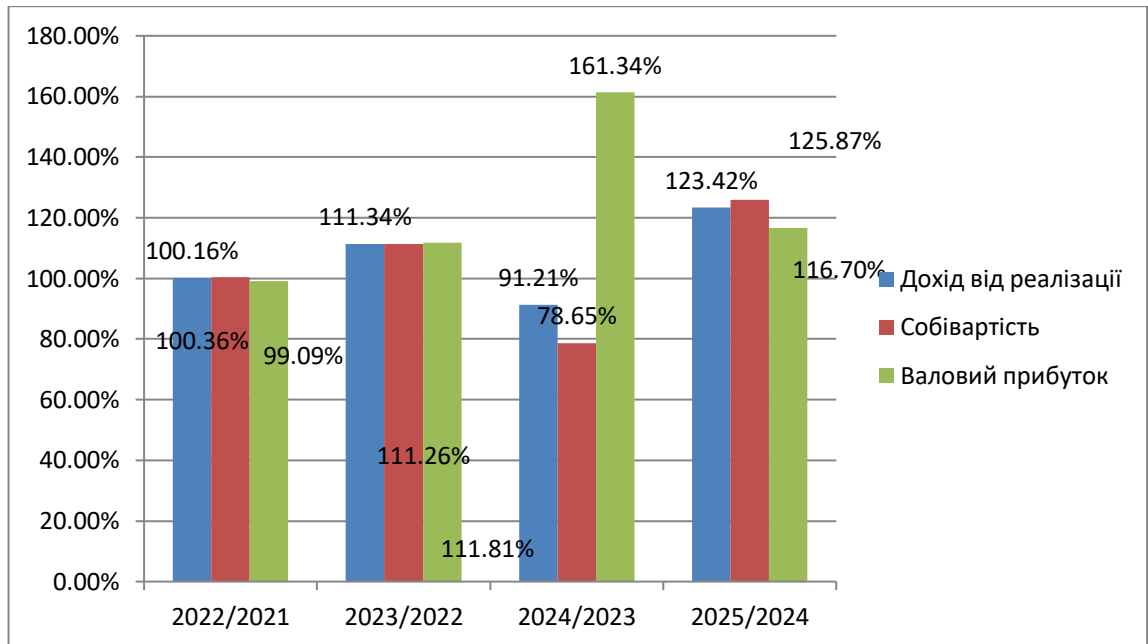


Рис. 2.2. Темпи зміни доходів від реалізації, собівартості реалізації та валового прибутку ПрАТ «МХП», 2021-2025 роки, %.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МХП» за 2021–2025 рр.

У доходах від реалізації ПрАТ «МХП» у 2024-2025 році найбільшу частку становить дохід отриманий від реалізації м'яса та супутньої продукції. У 2024 частка цього доходу у загальних доходах від реалізації становила 46,39%, а у 2025 році вона збільшилась до 49,71%. Це підтверджує спеціалізацію підприємства на птахівництві як ключовому напрямі діяльності. Значну частку у доходах від реалізації займає продукція рослинництва. Вони у 2025 в порівнянні з 2024 роком збільшились та становили 15,23%. Таким чином, це вказує на посилення аграрного сегменту. Водночас частка продукції харчової промисловості зменшилась, що може вказувати на зміну структури попиту або переорієнтацію діяльності.

Таблиця 2.6

Динаміка структури доходів реалізації продукції ПрАТ «МХП», 2024-
2025 роки

Показники	2024	Частка у структурі доходів, 2024, %	2025	Частка у структурі доходів, 2025, %
Дохід від реалізації м'ясо птиці та супутня продукція	21704850	46,39	28709306	49,71
Дохід від реалізації продукції рослинництва	6482126	13,85	8797104	15,23
Дохід від реалізації продукції харчової промисловості	5473785	11,70	5230102	9,06
Дохід від реалізації комбікорму та його компонентів	1194810	2,55%	2215627	3,84
Дохід від реалізації інкубаційного яйця	1182397	2,53	333347	0,58
Дохід від реалізації витратних матеріалів	580315	1,24	894466	1,55
Дохід від реалізації запасних частин	526197	1,12	616477	1,07
Дохід від реалізації енергоносіїв	492425	1,05	476720	0,83
Дохід від реалізації таропакувальних матеріалів	163476	0,35	179793	0,31
Дохід від реалізації продукції тваринництва	126197	0,27	205620	0,36
Дохід від реалізації напівфабрикатів	13325	0,03	17089	0,03
Дохід від реалізації будівельних матеріалів	9355	0,02	13322	0,02
Дохід від реалізації яєць товарних	2339	0,005	679	0,001
Дохід від реалізації торгівельного обладнання	79	0,00	308	0,00
Інша реалізація	819301	1,75	2091141	3,62
Дохід від реалізації послуг	8022275	17,14	8797104	15,23
Дохід від реалізації разом	46793252	100	57748985	100

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МХП» за 2024–2025 рр.

Доходи від реалізації послуг залишаються суттєвими у 2025 році (15,23%). Це свідчить про диверсифікацію діяльності підприємства. Також спостерігається зростання частки інших доходів, що може бути пов'язано з додатковими видами діяльності.

Загалом структура доходів характеризується високою концентрацією у ключових сегментах та поступовою диверсифікацією, що відповідає принципам сталого розвитку підприємства.

Здійснено аналіз собівартості продукції досліджуваного підприємства, які були сформовані протягом 2024-2025 року.

Таблиця 2.7

Динаміка структури собівартості реалізації продукції ПрАТ «МХП», 2023-2024 роки

Показники	2023	Частка у структурі собівартості, 2024, %	2024	Частка у структурі собівартості, 2024, %
Собівартість реалізації м'яса птиці	27629038	63,51	16174705	47,28
Собівартість реалізації продукції рослинництва	6842022	15,73	6116962	17,88
Собівартість реалізації продукції харчової промисловості	3652182	8,40	4538575	13,27
Собівартість реалізації послуг	1595470	3,67	2326699	6,8
Собівартість реалізації комбікорму та його компонентів	1308672	3,01	1160246	3,39
Собівартість реалізації інкубаційного яйця	0	0	1176206	3,44
Собівартість реалізації витратних матеріалів	539102	1,24	567977	1,66
Собівартість реалізації запасних частин	398809	0,92	515597	1,51
Собівартість реалізації енергоносіїв	281581	0,65	461920	1,35
Собівартість реалізації продукції тваринництва	132222	0,30	124914	0,37
Собівартість реалізації таропакувальних матеріалів	163222	0,38	158078	0,46
Собівартість реалізації будівельних матеріалів	14867	0,03	8513	0,02
Собівартість реалізації яєць товарних	5160	0,01	2322	0,007
Собівартість реалізації напівфабрикатів	22961	0,05	12346	0,04
Собівартість реалізації торговельного обладнання	276	0	68	0
Собівартість іншої реалізації	911262	2,09	862329	2,52
Собівартість реалізації разом	43497444	100	34207457	100

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МХП» за 2023–2024 рр.

Аналіз структури собівартості МХП свідчить про суттєві зміни у витратній моделі підприємства. Найбільшу частку у 2023 році займала собівартість виробництва м'яса птиці (63,51%), що підтверджує ключову спеціалізацію підприємства. Однак у 2024 році її частка значно зменшилась до 47,28%, що свідчить про оптимізацію витрат або зміну структури діяльності. Водночас зросла частка витрат на продукцію харчової

промисловості (з 8,40% до 13,27%) та послуги (з 3,67% до 6,80%), що може вказувати на диверсифікацію діяльності підприємства.

Також варто відзначити появу значної частки витрат на інкубаційне яйце у 2024 році (3,44%), що свідчить про розвиток цього напрямку діяльності. Зросли витрати на енергоносії, запасні частини та матеріали, що може бути пов'язано з інфляційними процесами та зростанням вартості ресурсів.

Загалом у 2024 році спостерігається більш збалансована структура витрат, що свідчить про підвищення ефективності управління та перехід до більш диверсифікованої моделі діяльності.

Відзначимо, що протягом 2021-2025 років витрати на збут та адміністративні витрати ПрАТ «МХП» збільшувалися. У таблиці 2.6. показано динаміку їх зміни.

Аналіз динаміки витрат МХП свідчить про суттєві коливання операційних витрат у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.8

Динаміка зміни операційних витрат ПрАТ «МХП»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2024/2025
Адміністративні витрати	3083009	2299167	3451293	6860420	8243085	-783 842	+1 152 126	+3 409 127	+1 382 665
Витрати на збут	4827779	3467982	4552283	6255190	7123190	-1 359 797	+1 084 301	+1 702 907	+868 000
Інші операційні витрати	248316	1431618	424881	424881	171688	+1 183 302	-1 006 737	0	-253 193

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МХП» за 2021–2025 рр.

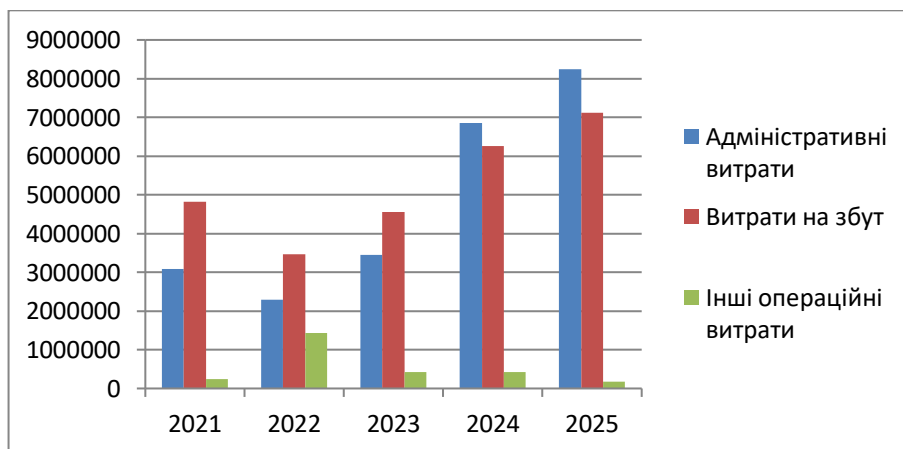


Рис. 2.3. Динаміка адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційні витрати ПрАТ «МХП», 2021-2025 роки

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МХП» за 2021–2025 рр.

У 2022 році спостерігається зниження адміністративних витрат та витрат на збут, що може бути пов'язано з оптимізацією діяльності підприємства в умовах кризової ситуації. Водночас інші операційні витрати різко зросли, що, ймовірно, зумовлено нестандартними витратами (зокрема впливом воєнних факторів).

У 2023 році відбулося відновлення витрат: адміністративні витрати зросли на 50%, а витрати на збут — на 31%, що свідчить про активізацію діяльності підприємства.

Незважаючи на зростання доходу від реалізації прибуток досліджуваного підприємства протягом 2021-2025 року був від'ємним. Тобто, ПрАТ «МХП» отримувало у досліджуваних періодах значні збитки. Зокрема у 2025 році ПрАТ «МХП» отримало суму збитку на суму 1001566 тис. грн.. Однак, у 2024 році їх сума була найбільшою (1821815 тис. грн..).

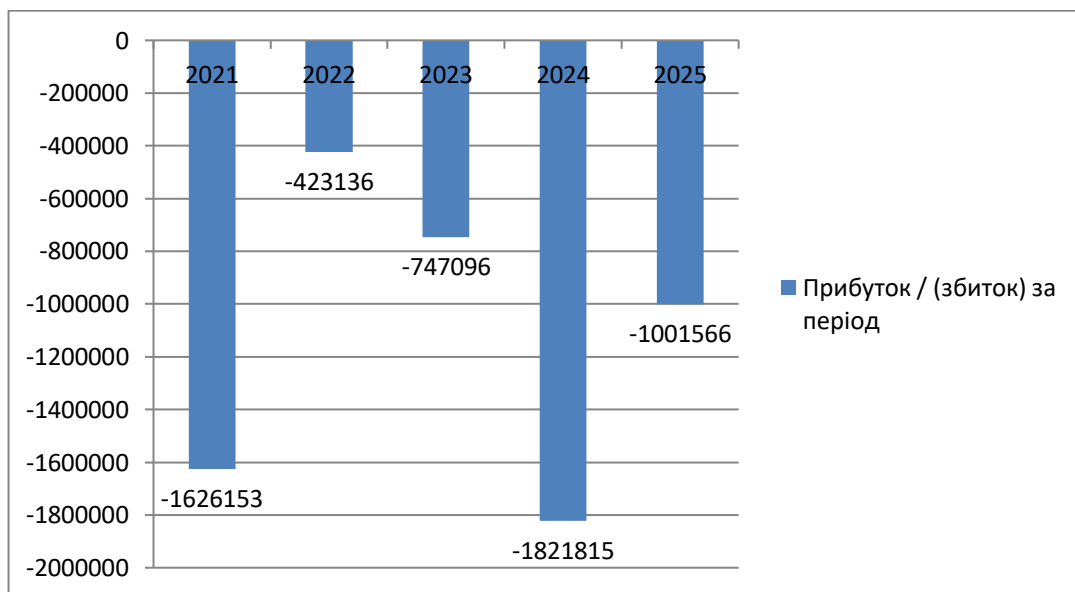


Рис. 2.4. Динаміка збитку ПрАТ «МХП» у 2021-2025 роки, тис. грн..

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МХП» за 2021–2025 рр.

Аналіз динаміки фінансового результату МХП за 2021–2025 роки свідчить про нестабільність показника та наявність збиткової діяльності протягом усього періоду.

У 2021 році підприємство отримало збиток у розмірі 1 626 153 тис. грн. У 2022 році ситуація покращилася — збиток зменшився на 1 202 017 тис. грн

і становив 423 136 тис. грн, що свідчить про часткову адаптацію підприємства до кризових умов. У 2023 році знову спостерігається погіршення фінансового результату, а у 2024 році збиток досяг максимального значення — 1 821 815 тис. грн, що може бути пов'язано з впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнних ризиків, інфляційних процесів та зростання витрат.

У 2025 році ситуація дещо покращується — збиток зменшився на 820 249 тис. грн, що свідчить про відновлення діяльності та підвищення ефективності управління.

Здійснимо аналіз ліквідності МХП за 2021–2025 роки. Отримані показники свідчать про нестабільний рівень платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності МХП за 2021–2025 роки

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Оборотні активи	20358678	16919799	24985519	19090001	32311694
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн	1358112	1554503	3529087	1953846	2030583
Запаси, тис.грн	495513	526439	1353719	10179227	2501994
Оборотні активи за вирахуванням запасів, тис.грн	19863165	16393360	23631800	18072074	29809700
Поточні зобов'язання, тис.грн	34947167	360137004	52137451	45867206	59748622
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,72	0,47	0,48	0,42	0,54
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,57	0,45	0,45	0,39	0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,07	0,04	0,03

У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,72, що перевищує нормативне значення (1,0–2,0). Він свідчить про достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Проте вже у 2022–2024 роках цей показник різко знизився до 0,42–0,48, що означає недостатність оборотних активів для покриття короткострокових

зобов'язань. У 2025 році спостерігається певне покращення (до 0,54), однак рівень ліквідності залишається нижчим за нормативний, що свідчить про наявність фінансових ризиків.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом усього періоду знаходиться на низькому рівні (0,39–0,57), що свідчить про недостатню здатність підприємства покривати зобов'язання без урахування запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також залишається критично низьким (0,03–0,07 при нормі 0,2–0,3), що свідчить про дефіцит грошових коштів для негайного погашення боргів. Особливо слід відзначити різке зростання запасів у 2024 році (до 10 179 227 тис. грн), що негативно вплинуло на ліквідність підприємства, оскільки значна частина оборотних активів була вкладена у малоліквідні ресурси.

Підприємство характеризується недостатнім рівнем ліквідності у 2022–2025 роках, що свідчить про зростання фінансових ризиків, однак позитивна динаміка у 2025 році вказує на поступове відновлення платоспроможності.

Аналіз динаміки чисельності персоналу МХП свідчить про загальну тенденцію до зростання кількості працівників у досліджуваному періоді.

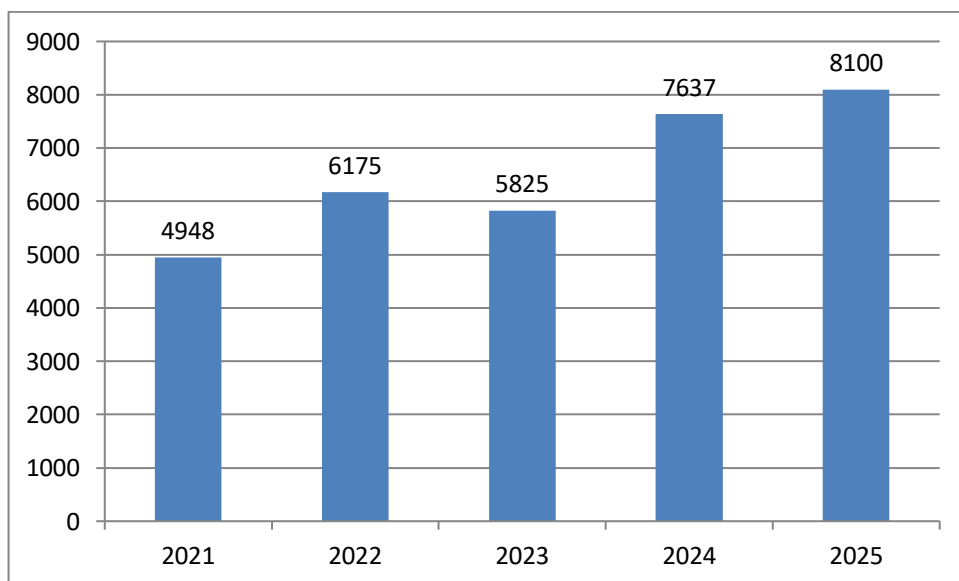


Рис. 2.5. Динаміка кількості працівників ПрАТ «МХП» у 2021-2025 роки, осіб

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «МХП» за 2021–2025 рр.

У 2022 році спостерігається значне збільшення чисельності персоналу на 1 227 осіб (на 24,8%) у порівнянні з 2021 роком. Така ситуація може бути пов'язана з розширенням діяльності підприємства або відновленням виробничих процесів. У 2023 році відбулося незначне скорочення чисельності працівників, що може свідчити про оптимізацію кадрової політики. Зазначимо, що у цей період значна кількість працівників були мобілізовані до складу Збройних Сил України. Крім того, певна частка мігрувала за межі України або на інші безпечні території в Україні.

Проте вже у 2024 році підприємство суттєво збільшує кількість персоналу — на 1 812 осіб (на 31,1%), що є найбільшим приростом за весь період. У 2025 році зростання продовжується, але більш помірними темпами, що свідчить про стабілізацію кадрової політики підприємства.

2.2. Оцінка управління сталим розвитком підприємства ПрАТ «МХП»

Керівництво ПрАТ «МХП» активно підтримує концепцію сталого розвитку у своїй діяльності. На офіційному сайті підприємства представлено окремий розділ, присвячений питанням інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління компанією. Важливо зазначити, що у 2021 році компанія оприлюднила звіт зі сталого розвитку, який відображає основні результати та напрями її діяльності у цій сфері.

Базовим елементом реалізації концепції сталого розвитку на підприємстві є прийняття «Стратегії сталого розвитку до 2030 року». У межах цієї стратегії керівництвом визначено ключові пріоритети діяльності компанії, зокрема: боротьба зі змінами клімату, охорона навколишнього середовища, забезпечення безпеки та добробуту працівників, а також розвиток взаємодії з місцевими громадами. Важливим досягненням є інтеграція компонентів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему корпоративного управління підприємством.

У ПрАТ «МХП» зазначається, що загальна стратегія компанії інтегрує ключові елементи ESG (Environmental, Social, Governance), які охоплюють соціальну, економічну та екологічну складові сталого розвитку.

Важливим є те, що в організаційній структурі підприємства створено окремий підрозділ, відповідальний за реалізацію політики сталого розвитку, – Дирекцію зі сталого розвитку. Крім того, у структурі управління передбачено посаду заступника CEO зі сталого розвитку, а також функціонує підрозділ ESG-комплаєнсу та звітності. Це свідчить про високий рівень інституціоналізації принципів сталого розвитку в діяльності компанії.

Основними функціями Дирекції зі сталого розвитку є координація, впровадження та моніторинг ефективності реалізації принципів сталого розвитку. Її діяльність спрямована на забезпечення відповідності функціонування підприємства стандартам ESG, а також досягнення цілей, визначених Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй, зокрема 17 Цілей сталого розвитку.

Отже, Дирекція зі сталого розвитку компанії здійснює діяльність за такими основними напрямками:

- реалізація цілей і завдань «Стратегії сталого розвитку до 2030 року», з особливим акцентом на вирішення кліматичних та екологічних проблем;

- впровадження інноваційних технологій в операційну діяльність, зокрема у сферах екологізації та цифровізації. Особлива увага приділяється реалізації проєктів зі зменшення викидів, раціонального використання ресурсів, а також розвитку біоенергетики (виробництва енергії з відходів сільського господарства та переробних процесів);

- реалізація та контроль проєктів у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Цей напрям охоплює роботу як із працівниками компанії, так і з місцевими громадами. Зокрема, функціонує благодійний фонд «МХП – Громаді», який реалізує відповідні соціальні ініціативи. В умовах війни компанія також активно підтримує військових, забезпечуючи їх продуктами харчування та медикаментами;

- інтеграція принципів ESG у бізнес-процеси та систему корпоративного управління.

Поряд із спеціалізованим підрозділом, що відповідає за реалізацію ESG-політики в ПрАТ «МХП», до процесу впровадження її ключових принципів активно залучені інші структурні підрозділи, а також вище керівництво компанії, що забезпечує комплексний та системний підхід до управління сталим розвитком. У таблиці 2.10 подається ESG-структура управління ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.10

ESG-структура управління ПрАТ «МХП».

Компонент ESG	Структурний підрозділ / посада	Основні функції	Ключові напрями діяльності
E (Environmental) Екологічний	Дирекція зі сталого розвитку	Координація екологічної політики, впровадження екологічних стандартів, моніторинг впливу на довкілля	Зменшення викидів CO ₂ ; управління відходами; розвиток біоенергетики; раціональне використання ресурсів
S (Social) Соціальний	Дирекція зі сталого розвитку; HR-департамент; Фонд «МХП – Громаді»	Реалізація соціальних програм, розвиток персоналу, взаємодія з громадами	Підвищення добробуту працівників; охорона праці; соціальні ініціативи; підтримка громад; допомога військовим
G (Governance) Управлінський	Заступник CEO зі сталого розвитку; Відділ ESG-комплаєнсу та звітності	Інтеграція ESG у корпоративне управління, контроль дотримання стандартів, підготовка нефінансової звітності	ESG-комплаєнс; прозорість управління; нефінансова звітність; взаємодія зі стейкхолдерами
Інтегрований ESG-підхід	ПрАТ «МХП» (на рівні всієї компанії)	Системна інтеграція ESG у бізнес-процеси та стратегію розвитку	Реалізація «Стратегії сталого розвитку до 2030 року»; досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs); узгодження з міжнародними стандартами

Джерело: авторська розробка на основі відкритих даних.

Оцінка управління сталим розвитком на аналізованому підприємстві будемо здійснювати виходячи з складових ESG-підходу: екологічною (E), соціальною (S) та управлінською (G). У цьому контексті першочергово розглянемо екологічну складову управління сталим розвитком МХП.

Господарська діяльність підприємства пов'язана з підвищеним рівнем екологічних ризиків, що зумовлено специфікою агропромислового виробництва. Зокрема, існує ймовірність негативного впливу на компоненти

довкілля — ґрунти, водні ресурси та атмосферне повітря, а також потенційна загроза для здоров'я населення, яке проживає у регіонах розміщення виробничих потужностей компанії.

Показовим є приклад екологічної ситуації у Вінницькій області, де функціонує одна з найбільших птахофабрик Європи. Масштаби виробництва (близько 25 млн голів птиці) обумовлюють значне антропогенне навантаження на навколишнє середовище. У зв'язку з цим між місцевими громадами та підприємством тривалий час триває процес налагодження ефективної комунікації щодо оцінки екологічних і соціальних ризиків.

З метою підвищення рівня екологічної прозорості у 2024 році МХП оприлюднило інформацію про стан довкілля (якість води, повітря, рівень пилу та стан ґрунтів) у регіонах своєї діяльності. Разом з тим, за оцінками незалежних експертів, зазначена інформація має обмежений характер та містить окремі неточності, що знижує рівень довіри до екологічної звітності підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать, що, незважаючи на наявність окремих ініціатив у сфері екологічного управління, МХП потребує посилення діяльності у напрямі екологічного моніторингу, підвищення якості екологічної звітності, розширення відкритості даних та налагодження ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

У таблиці 2.11 наведено результати оцінювання екологічної складової управління сталим розвитком ПрАТ «МХП». Перелік критеріїв та їх характеристик сформовано на основі аналізу відкритої інформації підприємства, зокрема даних, оприлюднених на офіційному веб-сайті та у публічній нефінансовій звітності.

Для кількісної оцінки рівня розвитку екологічної складової використано десятибальну шкалу, де 0 балів відповідає найнижчому рівню розвитку, а 10 балів — найвищому. Такий підхід дозволяє здійснити порівняльний аналіз окремих елементів екологічного управління та визначити сильні і слабкі сторони підприємства у цій сфері.

Запропонована методика оцінювання забезпечує комплексний підхід до аналізу екологічної складової сталого розвитку, оскільки охоплює як стратегічні аспекти (екологічна політика, відповідність міжнародним стандартам), так і практичні (моніторинг довкілля, взаємодія зі стейкхолдерами, рівень прозорості інформації).

Таблиця 2.11

Оцінка екологічної складової (Environmental) управління сталим розвитком ПрАТ «МХП»

№	Критерій оцінки	Характеристика	Оцінка (0–10)	Коментар
1	Екологічна політика	Наявність стратегічних екологічних цілей	7	Політика є, але потребує деталізації
2	Контроль викидів та відходів	Система управління відходами	6	Частково реалізовано
3	Використання ресурсів	Енергоефективність, водокористування	7	Впроваджуються сучасні технології
4	Екологічна звітність	Прозорість екологічної інформації	5	Дані є, але неповні
5	Взаємодія з громадами	Комунікація щодо екологічних ризиків	4	Є конфлікти та недовіра
6	Інновації в екології	Біоенергетика, переробка	8	Активний розвиток
7	Відповідність стандартам	ISO 14001, GRI	6	Частково впроваджено
8	Моніторинг довкілля	Контроль якості повітря, води, ґрунтів	5	Недостатня точність даних

Джерело: складено автором на основі аналізу корпоративної звітності, ESG-звітів та внутрішніх документів ПрАТ «МХП».

Отже, середній бал (інтегральна оцінка) управління екологічної складової сталого розвитку підприємства становить 6 балів.

Проведена оцінка екологічної складової МХП свідчить про середній рівень розвитку системи екологічного управління (6,0 балів із 10 можливих).

Практика управління екологічною складовою сталого розвитку ПрАТ «МХП» свідчить, що частина екологічних ініціатив уже реалізована, тоді як інші визначені як пріоритетні у Стратегії сталого розвитку компанії до 2035 року. Це підтверджує системний підхід підприємства до впровадження принципів сталого розвитку та орієнтацію на довгострокові цілі.

Загалом позитивно слід оцінити наявність у МХП стратегічно спрямованої політики розвитку біоенергетики та формування моделі циркулярної економіки. У структурі підприємства функціонує спеціалізований підрозділ — департамент біоенергетики, який відповідає за розробку та реалізацію відповідних проєктів.

Основними напрямками діяльності цього підрозділу є виробництво біогазу та біометану, генерація електроенергії з відновлюваних джерел, виробництво органічних добрив, а також реалізація побічних продуктів (зокрема жирів) для подальшого використання у виробництві альтернативних видів палива. Такий підхід свідчить про впровадження сучасних екологічно орієнтованих технологій та ефективне використання ресурсів.

Обрана стратегія є особливо актуальною в умовах воєнного стану, оскільки сприяє зміцненню енергетичної безпеки підприємства та зниженню залежності від традиційних джерел енергії. Водночас використання відходів тваринництва для виробництва енергії дозволяє суттєво зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, що відповідає принципам екологічної відповідальності.

Крім того, розвиток біоенергетики забезпечує реалізацію принципів циркулярної економіки, що передбачає повторне використання ресурсів та мінімізацію відходів. Важливо також відзначити значний соціально-економічний ефект: реалізація таких проєктів сприяє створенню нових робочих місць, розвитку інновацій та підвищенню інвестиційної привабливості як підприємства, так і країни в цілому.

Сьогодні у структурі МХП функціонують два окремих підрозділи, які відносяться до біоенергетики. Це зокрема, ВП Біогаз Ладижин ТОВ «Вінницька птахофабрика» та Оріль-Лідер ПраТ Внутрішньогосподарський комплекс з виробництва біогазу.

Отже, біоенергетичні проєкти МХП мають значний потенціал і можуть забезпечити формування конкурентоспроможного сегмента «зеленої» енергетики, орієнтованого не лише на внутрішній ринок, а й на експорт до

країн Європи та світу.

Варто також звернути увагу на реалізацію проєктів циркулярної економіки у діяльності МХП. Компанія у межах цього напрямку реалізовується проєкт «МХП Ресайклінг». На підприємстві сформовано ефективну систему управління відходами, яка базується на принципах їх повторного використання та переробки.

Зокрема, значного розвитку набули проєкти з переробки відходів птахівництва. Окрім виробництва біогазу, підприємство впровадило технології рендерингу (переробки побічної продукції тваринного походження), що дозволяє максимально ефективно використовувати сировину та зменшувати обсяги відходів.

Активний розвиток цього напрямку розпочався у 2017 році, і на сьогодні МХП є одним із провідних виробників продукції рендерингу. До основних видів продукції належать м'ясо-кісткове борошно, пир'яне борошно, а також курячий жир. Зазначені продукти широко використовуються як сировина для виробництва кормів, зокрема сухих кормів для домашніх тварин.

Таким чином, впровадження технологій рендерингу забезпечує не лише зниження негативного впливу на довкілля, але й створення додаткової економічної цінності за рахунок вторинного використання ресурсів. Це відповідає принципам циркулярної економіки, сприяє підвищенню ресурсоефективності підприємства та формуванню замкнених виробничих циклів.

Зазначимо, що МХП приділяє значну увагу впровадженню екологічних принципів у сфері пакування продукції. Зокрема, відповідно до стратегічних цілей сталого розвитку, компанія планує до 2030 року перейти на використання пакування, яке відповідає класам А або В за європейською системою екологічного маркування.

Реалізація цього напрямку передбачає суттєве зменшення використання первинного пластику, зокрема скорочення обсягів застосування РЕТ-пакування приблизно на 50%. Такий підхід сприяє зниженню негативного

впливу на довкілля, підвищенню рівня перероблюваності матеріалів та відповідає сучасним вимогам екологічної безпеки.

Отже, впровадження екологічно орієнтованих рішень у сфері пакування підтверджує прагнення підприємства до дотримання принципів циркулярної економіки та інтеграції міжнародних стандартів сталого розвитку у свою діяльність.

Звернемо увагу й на соціальну складову управління сталим розвитком, яка реалізується на досліджуваному підприємстві. Це дозволить комплексно оцінити рівень реалізації ESG-підходу на підприємстві. Соціальна складова (Social) передбачає відповідальність підприємства перед працівниками, споживачами, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами. Вона охоплює питання забезпечення належних умов праці, розвитку персоналу, дотримання соціальних стандартів, підтримки регіонів присутності та формування позитивного соціального впливу.

Оцінку соціальної складової управління сталим розвитком ПрАТ «МХП» наведено у таблиці 2.12.

Аналіз відкритої інформації ПрАТ «МХП» дозволив сформувати систему критеріїв для оцінювання соціальної складової управління сталим розвитком. Відбір критеріїв здійснено на основі даних, оприлюднених на офіційному вебсайті підприємства, а також у його публічній звітності.

Оцінювання визначених критеріїв проведено із використанням десятибальної шкали, аналогічно до методики, застосованої при аналізі екологічної складової. При цьому 0 балів відповідає найнижчому рівню розвитку соціальної складової, а 10 балів — найвищому рівню її реалізації.

Застосування такої шкали дозволяє забезпечити порівнянність результатів оцінювання, виявити сильні та слабкі сторони соціальної політики підприємства, а також сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності управління сталим розвитком.

Середній бал оцінки соціальної складової сталого розвитку МХП становить 7,9 балів $((8+7+9+8+8+6+9+8) / 8 = 7,9)$

Таблиця 2.12

Оцінка соціальної складової (Social) управління сталим розвитком ПрАТ
«МХП»

№	Критерій оцінки	Характеристика	Оцінка (0–10)	Коментар
1	Політика управління персоналом	Наявність HR-стратегії, кадрова політика	8	Системний підхід до управління персоналом
2	Умови праці та безпека	Охорона праці, техніка безпеки	7	Впроваджені стандарти безпеки
3	Рівень зайнятості	Динаміка чисельності працівників	9	Суттєве зростання персоналу
4	Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації	8	Активні програми розвитку
5	Соціальні програми	Підтримка працівників і громад	8	Реалізуються соціальні ініціативи
6	Взаємодія з громадами	Комунікація зі стейкхолдерами	6	Потребує покращення
7	Якість продукції	Безпечність та стандарти	9	Високий рівень якості
8	Соціальна відповідальність	ESG-ініціативи, вплив на суспільство	8	Активна соціальна політика

Джерело: складено автором на основі аналізу корпоративної звітності, ESG-звітів та внутрішніх документів ПрАТ «МХП».

Проведена оцінка соціальної складової МХП свідчить про високий рівень її розвитку (7,9 балів із 10 можливих). Підприємство демонструє значні досягнення у сфері управління персоналом, розвитку людського капіталу та забезпечення якості продукції. Особливо слід відзначити високий рівень зайнятості та активне впровадження програм розвитку персоналу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Водночас слабким місцем залишається взаємодія з місцевими громадами, що потребує подальшого вдосконалення, зокрема у частині відкритості та комунікації.

Отже, соціальна складова є однією з найсильніших сторін діяльності підприємства та відіграє ключову роль у забезпеченні його сталого розвитку.

Перш за все, слід відзначити, що ПрАТ «МХП» забезпечує значний рівень зайнятості населення. Аналіз динаміки чисельності працівників свідчить про її зростання у 2021–2025 роках, що підтверджує розширення

діяльності компанії та її важливу роль у формуванні ринку праці. Збільшення кількості працівників сприяє зниженню рівня безробіття та розвитку регіонів присутності підприємства. Важливим аспектом соціальної відповідальності МХП є територіальна концентрація його підприємств у регіонах України, зокрема у Черкаській, Вінницькій, Івано-Франківській та Тернопільській областях, які традиційно характеризуються як економічно вразливі або депресивні. У таких умовах створення робочих місць набуває особливого значення та виступає ключовим індикатором реалізації соціальної складової ESG-стратегії.

Функціонування виробничих потужностей у зазначених регіонах сприяє зниженню рівня безробіття, розвитку місцевої економіки та підвищенню добробуту населення. Таким чином, діяльність компанії має не лише економічний, але й вагомий соціальний ефект.

Додатковим підтвердженням високого рівня соціальної відповідальності підприємства є його входження до переліку провідних роботодавців України за версією Forbes. Це свідчить про привабливість компанії як роботодавця, належний рівень умов праці та ефективну кадрову політику.

Отже, МХП відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів своєї присутності, що повністю відповідає принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Важливим напрямом соціальної політики є забезпечення належних умов праці. Компанія приділяє увагу охороні праці, техніці безпеки, медичному забезпеченню працівників, а також створенню безпечного виробничого середовища. Впровадження відповідних стандартів дозволяє знизити рівень виробничого травматизму та підвищити продуктивність праці.

Зокрема, у діяльності МХП впроваджені міжнародні стандарти такі, як ISO 45001:2018 — система управління охороною здоров'я та безпекою праці (забезпечує ідентифікацію ризиків, профілактику травматизму, безпечні умови праці);

ISO 14001:2015 — система екологічного менеджменту (в частині

контролю виробничих ризиків, що впливають на здоров'я працівників);

ISO 22000:2018 — система управління безпечністю харчових продуктів (включає вимоги до безпечних умов виробництва).

Крім того, обов'язковими до виконання є норми ЗУ «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України, державні санітарні норми та правила, ДСТУ та галузеві стандарти безпеки праці.

Не менш важливим є дотримання внутрішніх корпоративних стандартів і процедур у сфері охорони праці. Зокрема, на підприємстві здійснюється регулярне проведення інструктажів та навчання персоналу, аудит виробничих ризиків, використання засобів індивідуального захисту, організація періодичних медичних оглядів працівників, а також функціонує система контролю виробничого травматизму. Водночас розробляються та впроваджуються внутрішні стандарти безпеки виробництва.

Слід зазначити, що окремі виробничі підрозділи МХП належать до категорії підвищеної небезпеки або характеризуються значними професійними ризиками. У зв'язку з цим складова охорони та безпеки праці набуває особливого значення у системі управління сталим розвитком підприємства.

Значну увагу МХП приділяє розвитку персоналу. Зокрема, реалізуються програми навчання, підвищення кваліфікації, розвитку професійних та управлінських компетенцій. Це сприяє формуванню інноваційно орієнтованого мислення працівників та підвищенню їх адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Відділ управління розвитком персоналу МХП розробив та впроваджує комплекс програм, спрямованих на формування професійних, управлінських і цифрових компетенцій працівників. Зазначені ініціативи забезпечують системний підхід до розвитку людського капіталу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зокрема, до ключових проєктів у сфері розвитку персоналу належать:

МХП Академія (MHP Academy). Це корпоративна платформа навчання,

яка розроблена для внутрішніх працівників компанії. Вона призначена для формування необхідних професійних, управлінських та цифрових компетенції персоналу;

Програми розвитку лідерства (Leadership programs). Ці проекти спрямовані на підготовку керівників середньої та вищої ланки. Працівники мають змогу під час проходження курсу здійснювати розвиток управлінських навичок та лідерських якостей;

Здійснення заходів пов'язаних з налагодженням освітнього партнерства з університетами. Така взаємодія є корисною як для підприємства так і для освітніх закладів вищої, фахової перед вищої освіти. Адже здобувачі різних освітніх рівнів мають змогу проходити стажування безпосередньо на робочих місцях. Під час такої взаємодії впроваджується, також така форма здобуття освіти як дуальна, підприємство має змогу підготувати під час навчання персонал для закриття власних потреб;

Програми адаптації персоналу (Onboarding). Цей проект передбачає інтеграцію нових працівників у виробничі процеси. Іншими словами це певна форма адаптації нових працівників, але вона охоплює більше завдань за менш короткий період, що важливо для підприємства в умовах дефіциту необхідних кадрів на ринку;

Навчання з охорони праці та безпеки (HSE training). Аналізований навчальний проект передбачає регулярні тренінги з техніки безпеки та управління ризиками;

Цифрове навчання (LMS-платформи) є одним з найбільш прогресивних проектів компанії. Він складається з онлайн-курсів, які проходять працівники підприємства у дистанційному форматі з метою підвищення власної кваліфікації.

Досліджуване підприємство у межах соціальної складової сталого розвитку реалізує комплекс заходів, спрямованих на підтримку військовослужбовців, ветеранів та їхніх сімей. Зокрема, МХП впроваджує програми соціальної допомоги, які включають фінансову підтримку

мобілізованих працівників, збереження за ними робочих місць, а також сприяння їх подальшій професійній адаптації після повернення до цивільного життя.

Крім того, компанія забезпечує психологічну підтримку ветеранів, організовує програми реінтеграції та перекваліфікації, що дозволяє їм ефективно повернутися до трудової діяльності. Важливим напрямом є також допомога сім'ям військовослужбовців, яка може включати матеріальну підтримку, соціальні ініціативи та участь у благодійних проєктах.

Реалізація таких заходів свідчить про високий рівень соціальної відповідальності підприємства та його активну позицію у підтримці суспільства в умовах воєнного стану. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню рівня довіри з боку працівників і стейкхолдерів, а також зміцненню корпоративної культури.

Крім того, МХП активно взаємодіє з місцевими громадами, що є важливим елементом реалізації соціальної складової сталого розвитку. Соціальні ініціативи компанії спрямовані на розвиток місцевої інфраструктури, підтримку освітніх і соціальних проєктів, а також підвищення якості життя населення у регіонах присутності. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню довіри з боку стейкхолдерів.

Важливу роль у реалізації соціальної політики компанії відіграє благодійний фонд МХП-Громада, створений у 2015 році. Основною метою його діяльності є підтримка територіальних громад у вирішенні соціальних, економічних та екологічних проблем.

На сьогодні фонд здійснює свою діяльність у 13 областях України та охоплює близько 700 населених пунктів, що свідчить про значний масштаб соціального впливу. Його діяльність спрямована на розвиток місцевих ініціатив, підтримку малого підприємництва, освітніх і культурних проєктів, а також покращення соціальної інфраструктури.

Фонд активно співпрацює з міжнародними та національними

партнерами, зокрема з Програма розвитку ООН, USAID та SIDA, що дозволяє залучати додаткові ресурси для реалізації соціально значущих проєктів у сфері освіти, культури та розвитку громад.

Таблиця 2.13

Аналіз ініціатив благодійного фонду «МХП-Громада»

№	Ініціатива	Результат реалізації	Соціально-економічний ефект
1	Розвиток місцевої інфраструктури	Ремонт шкіл, лікарень, благоустрій територій	Підвищення якості життя населення
2	Освітні проєкти	Підтримка навчальних закладів, освітніх програм	Розвиток людського капіталу
3	Грантові програми для бізнесу	Фінансування підприємницьких ініціатив	Створення робочих місць, розвиток економіки
4	Культурні та соціальні ініціативи	Проведення заходів, підтримка громад	Підвищення соціальної активності
5	Гуманітарна допомога	Підтримка населення в умовах війни	Соціальна стабільність
6	Партнерство з міжнародними організаціями	Реалізація спільних проєктів (Програма розвитку ООН, USAID, SIDA)	Залучення інвестицій, розвиток громад
7	Підтримка підприємництва	Розвиток малого бізнесу в громадах	Економічна активізація регіонів
8	Соціальні програми для населення	Реалізація соціальних ініціатив	Підвищення рівня добробуту

Джерело: складено автором на основі аналізу корпоративної звітності, ESG-звітів та внутрішніх документів ПрАТ «МХП».

Аналіз ініціатив благодійного фонду МХП-Громада свідчить про комплексний підхід до реалізації соціальної складової сталого розвитку МХП. Основні напрями діяльності фонду охоплюють як економічні, так і соціальні аспекти розвитку територіальних громад.

Реалізація інфраструктурних та освітніх проєктів сприяє підвищенню якості життя населення та розвитку людського капіталу. Грантові програми та підтримка підприємництва забезпечують економічну активізацію регіонів і створення нових робочих місць.

Особливого значення набувають гуманітарні ініціативи в умовах воєнного стану, які сприяють підтримці соціальної стабільності. Водночас співпраця з міжнародними організаціями дозволяє залучати додаткові ресурси та підвищувати ефективність реалізації проєктів.

Отже, діяльність благодійного фонду «МХП-Громада» є важливим інструментом реалізації соціальної відповідальності підприємства та сприяє досягненню цілей сталого розвитку на регіональному рівні. Ініціативи фонду «МХП-Громада» мають мультиплікативний ефект, забезпечуючи одночасний розвиток економічної, соціальної та інституційної складових сталого розвитку.

Окрему увагу слід приділити відповідальності підприємства перед споживачами як важливому елементу соціальної складової сталого розвитку. МХП забезпечує належний рівень якості та безпечності продукції, що відповідає сучасним міжнародним стандартам у сфері харчової безпеки.

Зокрема, на підприємстві впроваджено системи управління безпечністю харчових продуктів, які передбачають контроль якості на всіх етапах виробничого процесу — від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики для споживачів, забезпечити відповідність продукції встановленим вимогам та підтримувати високий рівень довіри до бренду.

Отже, дотримання стандартів якості та безпечності продукції є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також підтверджує його відповідальність перед споживачами у межах ESG-підходу.

Разом з тим, незважаючи на наявність значних досягнень у соціальній сфері, існують окремі проблемні аспекти. Зокрема, потребує подальшого вдосконалення система комунікації зі стейкхолдерами, а також розширення соціальних програм у контексті сучасних викликів, зокрема воєнних умов.

Отже, проведений аналіз соціальної складової управління сталим розвитком МХП свідчить про високий рівень її розвитку, що проявляється у реалізації програм підтримки персоналу, взаємодії з місцевими громадами, впровадженні соціальних ініціатив та забезпеченні якості продукції. Соціальна політика підприємства має системний характер і сприяє формуванню людського капіталу, підвищенню рівня довіри з боку

стейкхолдерів та зміцненню конкурентних позицій компанії.

Водночас, для комплексної оцінки рівня управління сталим розвитком необхідно розглянути управлінську складову (Governance), яка визначає ефективність корпоративного управління, прозорість діяльності, рівень стратегічного планування та здатність підприємства адаптуватися до сучасних викликів.

Управлінська складова є ключовим елементом ESG-підходу, оскільки саме вона забезпечує координацію екологічних і соціальних ініціатив, формує механізми прийняття управлінських рішень та визначає ефективність функціонування підприємства в цілому.

У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу управлінської складової сталого розвитку МХП, що дозволить завершити комплексну діагностику системи ESG на підприємстві.

У таблиці 2.14 наведено результати оцінювання основних елементів управлінської складової сталого розвитку ПрАТ «МХП». Оцінювання визначених критеріїв здійснюється за десятибальною шкалою, де 0 балів відповідає найнижчому рівню розвитку, а 10 балів — найвищому. Критерії було обрано на основі аналізу відкритої інформації ПрАТ «МХП», зокрема даних, оприлюднених у фінансовій та нефінансовій (ESG) звітності, матеріалів офіційного вебсайту компанії, а також з урахуванням міжнародних підходів до оцінювання управлінської складової сталого розвитку. Застосування такої шкали дозволяє здійснити комплексний аналіз рівня розвитку управлінської складової, визначити сильні та слабкі сторони корпоративного управління, а також сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності реалізації принципів сталого розвитку на підприємстві.

При відборі критеріїв враховувалися ключові аспекти корпоративного управління, зокрема ефективність організаційної структури, рівень стратегічного планування, прозорість діяльності, система управління ризиками, взаємодія зі стейкхолдерами та рівень цифровізації управлінських процесів. Зокрема, при формуванні системи критеріїв було враховано

положення стандартів Global Reporting Initiative (GRI), які визначають вимоги до прозорості діяльності підприємств, розкриття нефінансової інформації та взаємодії зі стейкхолдерами. Крім того, було використано принципи корпоративного управління Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), які охоплюють такі аспекти, як підзвітність, прозорість, відповідальність органів управління, захист прав стейкхолдерів та ефективність управлінських рішень. У процесі відбору критеріїв враховувалися ключові складові управлінської системи підприємства, зокрема ефективність організаційної структури, рівень стратегічного планування, прозорість діяльності, система управління ризиками, взаємодія зі стейкхолдерами та рівень цифровізації бізнес-процесів.

Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність оцінювання та відповідність отриманих результатів сучасним вимогам ESG-аналізу.

Таблиця 2.14

Оцінка управлінської складової (Governance) управління сталим розвитком ПрАТ «МХП»

№	Критерій оцінки	Характеристика	Оцінка (0–10)	Коментар
1	Організаційна структура управління	Наявність чіткої вертикально інтегрованої структури	9	Високий рівень координації
2	Стратегічне планування	Наявність ESG-стратегії та довгострокових цілей	8	Чітка стратегія до 2035 року
3	Фінансове управління	Ефективність управління доходами і витратами	6	Є проблеми зі збитками
4	Прозорість діяльності	Рівень розкриття інформації	7	Звітність є, але не повністю деталізована
5	Система управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація ризиків	8	Впроваджені сучасні підходи
6	Взаємодія зі стейкхолдерами	Комунікація з зацікавленими сторонами	7	Потребує часткового покращення
7	Цифровізація управління	Використання ІТ-рішень	8	Активне впровадження
8	Корпоративне управління	Дотримання принципів governance	7	Середній–високий рівень

Джерело: складено автором на основі аналізу корпоративної звітності, ESG-звітів та внутрішніх документів ПрАТ «МХП».

Отже, розрахунок інтегральної оцінки управлінської складової МХП показав 7,5 бали $((9+8+6+7+8+7+8+7) / 8 = 7,5)$

Проведена оцінка управлінської складової МХП свідчить про достатньо високий рівень її розвитку (7,5 балів із 10 можливих). Підприємство демонструє ефективну організаційну структуру, наявність стратегічного планування та впровадження сучасних підходів до управління ризиками і цифровізації. Це забезпечує стабільність функціонування та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас слабкими аспектами залишаються фінансове управління та рівень прозорості окремих напрямів діяльності, що потребує подальшого вдосконалення.

Отже, управлінська складова є достатньо розвиненою та забезпечує ефективну реалізацію принципів сталого розвитку на підприємстві.

Перш за все, слід відзначити, що підприємство має розвинену організаційну структуру управління, яка базується на принципах вертикальної інтеграції. Це дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності між структурними підрозділами, оптимізувати виробничі процеси та контролювати всі етапи створення доданої вартості — від виробництва сировини до реалізації готової продукції.

Важливим елементом управлінської складової є стратегічне планування діяльності підприємства. МХП реалізує довгострокову стратегію сталого розвитку, яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та економічних цілей у загальну бізнес-модель. Наявність такої стратегії свідчить про орієнтацію підприємства на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності у майбутньому.

Окрему увагу слід приділити системі фінансового управління та контролю. Аналіз фінансових показників показав, що підприємство здійснює ефективне управління витратами, що дозволило підвищити рівень валового прибутку у 2024–2025 роках. Водночас наявність збитків та недостатній рівень ліквідності свідчать про необхідність удосконалення фінансової політики та підвищення ефективності управлінських рішень.

Важливим аспектом управлінської складової є забезпечення прозорості та відкритості діяльності підприємства. МХП оприлюднює фінансову та нефінансову звітність, що дозволяє забезпечити доступ зацікавлених сторін до інформації про результати діяльності підприємства. Разом з тим, окремі аспекти звітності, зокрема екологічної, потребують подальшого вдосконалення.

Крім того, підприємство активно впроваджує сучасні підходи до управління ризиками, що передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію внутрішніх і зовнішніх загроз. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та змін у зовнішньому середовищі.

Значну роль у системі управління відіграє цифровізація бізнес-процесів. Впровадження інформаційних систем управління, автоматизація виробничих процесів та використання аналітичних інструментів дозволяють підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та оптимізувати діяльність підприємства.

Разом з тим, аналіз управлінської складової дозволив виявити окремі проблемні аспекти, зокрема необхідність підвищення рівня ліквідності, удосконалення системи фінансового планування, а також підвищення рівня прозорості та взаємодії зі стейкхолдерами.

Для узагальнення результатів аналізу екологічної (E), соціальної (S) та управлінської (G) складових сталого розвитку МХП доцільно визначити інтегральний показник ESG.

Для розрахунку інтегрального показника використаємо наступну формулу:

$$ESG = (E + S + G) / 3 \quad (2.1)$$

де:

E — оцінка екологічної складової;

S — оцінка соціальної складової;

G — оцінка управлінської складової.

У таблиці 2.15 та 2.16 відображено результати оцінювання ESG

Таблиця 2.15

Результати оцінювання окремих складових сталого розвитку ПрАТ «МХП»

Складова	Значення
Е (екологічна)	6,0
S (соціальна)	7,9
G (управлінська)	7,5
Інтегральний показник	7,13

Джерело: авторська розробка на основі результатів проведеного дослідження.

Таблиця 2.16

Інтерпретація результатів оцінювання окремих складових сталого розвитку

Значення	Рівень розвитку
0 – 3	Низький
4 – 6	Середній
7 – 8	Достатній
9 – 10	Високий

Джерело: авторська розробка на основі результатів проведеного дослідження.

Отже, отриманий результат розрахунку оцінки ESG МХП становить 7,13 балів, що відповідає достатньому рівню розвитку системи управління сталим розвитком підприємства.

Таким чином, такий показник інтегральної оцінки ESG МХП свідчить про достатньо високий рівень впровадження принципів сталого розвитку у діяльності підприємства. Найбільш розвиненою є соціальна складова, що підтверджується активною політикою розвитку персоналу, підтримкою громад та реалізацією соціальних ініціатив.

Управлінська складова також характеризується високим рівнем розвитку завдяки ефективній організаційній структурі, стратегічному плануванню та впровадженню сучасних підходів до управління. Водночас екологічна складова потребує подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі підвищення прозорості звітності та мінімізації екологічних ризиків.

для більш повного аналізу управління сталим розвитком варто здійснити SWOT-аналіз управління сталим розвитком ПрАТ «МХП».

Результати проведеного аналізу відображені у таблиці 2.17

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз системи управління сталим розвитком МХП

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень розвитку соціальної складової (S)	Недостатній рівень прозорості екологічної звітності
Розвинена система корпоративного управління	Наявність фінансових ризиків та збитків
Впровадження міжнародних стандартів (ISO, ESG)	Недостатня взаємодія з громадами в окремих регіонах
Активний розвиток біоенергетики	Екологічні ризики через масштаб виробництва
Наявність благодійного фонду «МХП-Громада»	Потреба у вдосконаленні системи моніторингу ESG
Розвинена система навчання персоналу	Залежність від зовнішніх ринків
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку «зеленої» енергетики	Воєнний стан та економічна нестабільність
Інтеграція до європейських ESG-стандартів	Зростання екологічних вимог і регулювання
Залучення міжнародних інвестицій	Коливання валютних курсів
Розвиток циркулярної економіки	Конкуренція на міжнародних ринках
Цифровізація управління	Репутаційні ризики
Розширення соціальних програм	Зростання витрат на екологічні заходи

Джерело: складено автором на основі аналізу корпоративної звітності, ESG-звітів та внутрішніх документів ПрАТ «МХП».

Проведений SWOT-аналіз діяльності МХП свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку системи управління сталим розвитком. Основними сильними сторонами підприємства є високий рівень розвитку соціальної складової, ефективна система корпоративного управління та впровадження сучасних екологічних і управлінських практик.

Водночас серед слабких сторін слід виділити недостатній рівень прозорості екологічної звітності, наявність фінансових ризиків та екологічні виклики, пов'язані з масштабами виробництва.

Зовнішні можливості пов'язані з інтеграцією до європейського ринку, розвитком зеленої енергетики та залученням інвестицій. Разом з тим підприємство стикається із суттєвими загрозами, зокрема воєнними ризиками, посиленням регуляторних вимог та високою конкуренцією.

Отже, SWOT-аналіз підтверджує наявність стратегічного потенціалу розвитку підприємства, водночас окреслює необхідність посилення екологічної складової та управління ризиками.

Таким чином, підприємство має сформовану систему управління сталим розвитком, яка відповідає сучасним вимогам ESG, однак потребує подальшого розвитку окремих компонентів для досягнення високого рівня ефективності.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз діяльності МХП дозволив встановити, що підприємство є одним із провідних агропромислових холдингів України з високим рівнем вертикальної інтеграції та диверсифікації діяльності. Компанія охоплює всі етапи виробничого циклу — від вирощування сировини до реалізації готової продукції, що забезпечує ефективне управління ресурсами та формує конкурентні переваги на ринку.

Аналіз фінансових результатів засвідчив позитивну динаміку доходів і зростання валового прибутку у 2024–2025 роках, що пов'язано з підвищенням ефективності виробництва та оптимізацією витрат. Водночас підприємство залишається збитковим за чистим фінансовим результатом, що свідчить про вплив зовнішніх факторів і високий рівень витрат. Дослідження структури доходів підтвердило домінування сегменту виробництва м'яса птиці, при одночасній диверсифікації діяльності за рахунок аграрного, переробного та сервісного напрямів. Аналіз ліквідності виявив недостатній рівень платоспроможності у 2022–2025 роках, проте позитивна динаміка у 2025 році свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості. Зростання чисельності персоналу підтверджує розширення діяльності та соціальну орієнтацію підприємства.

У результаті оцінки системи управління сталим розвитком встановлено, що МХП реалізує комплексний ESG-підхід. Екологічна складова (E) характеризується середнім рівнем розвитку (6,0 бала) через наявність екологічних ризиків і недостатню прозорість звітності, однак підприємство активно впроваджує біоенергетичні проєкти та принципи циркулярної

економіки. Соціальна складова (S) є найбільш розвиненою (7,9 бала), що підтверджується розвитком персоналу, підтримкою ветеранів та активною взаємодією з громадами. Управлінська складова (G) також має достатньо високий рівень (7,5 бала) завдяки ефективній системі управління, хоча потребує подальшого вдосконалення фінансового менеджменту та прозорості діяльності.

Інтегральна ESG-оцінка становить 7,13 бала, що відповідає достатньому рівню розвитку системи сталого управління. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність значного потенціалу підприємства, водночас виявив проблеми фінансової стійкості, екологічних ризиків і прозорості. Серед ключових можливостей визначено інтеграцію до європейських стандартів та розвиток зеленої енергетики, тоді як основними загрозами є воєнний стан і економічна нестабільність.

Отже, МХП має сформовану систему управління сталим розвитком і значний потенціал для подальшого зростання, однак потребує вдосконалення екологічної та управлінської складових для забезпечення довгострокової стійкості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «МХП»

Отже, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління сталим розвитком МХП здійснюється на основі результатів ESG-діагностики ($E=6,0$; $S=7,9$; $G=7,5$; $ESG=7,13$) та SWOT-аналізу.

Щодо вдосконалення управлінням екологічної складової (Е) сталого розвитку досліджуваного підприємства, в ході оцінки було встановлено наступні проблеми: недостатня прозорість екологічної звітності; високі ризики впливу на довкілля (масштаб виробництва); фрагментарний моніторинг показників.

Таким чином, керівництво МХП можна здійснити наступні покращення в управлінні цим напрямком:

1. Впровадження цифрової системи ESG-моніторингу (Environmental Dashboard). Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління екологічною складовою сталого розвитку МХП є впровадження цифрової системи ESG-моніторингу у форматі Environmental Dashboard.

Зазначена система передбачає здійснення онлайн-контролю основних екологічних показників, зокрема:

- викидів парникових газів (CO_2);
- концентрації аміаку (NH_3);
- оксидів азоту (NO_x);
- обсягів водоспоживання та водовідведення;
- утворення, переробки та утилізації відходів.

Функціонування системи базується на інтеграції з виробничими сенсорами та датчиками (IoT-технології), що забезпечує автоматизований збір даних у режимі реального часу. Це дозволяє оперативно виявляти

відхилення від нормативних значень, прогнозувати екологічні ризики та своєчасно приймати управлінські рішення.

Крім того, впровадження Environmental Dashboard сприяє: підвищенню точності екологічного моніторингу; забезпеченню прозорості екологічної інформації; формуванню аналітичної бази для підготовки ESG-звітності відповідно до міжнародних стандартів; інтеграції екологічних показників у систему стратегічного управління підприємством.

Отже, цифровізація екологічного моніторингу є важливим інструментом підвищення ефективності управління сталим розвитком, що дозволяє МХП перейти від реактивної до проактивної моделі екологічного менеджменту.

2. Перехід до повної звітності за GRI (Core → Comprehensive). Важливим напрямом удосконалення управління екологічною складовою сталого розвитку МХП є перехід від базового рівня нефінансової звітності (Core) до розширеного формату (Comprehensive) відповідно до стандартів Global Reporting Initiative (GRI). Розширений формат звітності передбачає більш глибоке та деталізоване розкриття інформації щодо екологічних аспектів діяльності підприємства, зокрема:

- повну систему показників щодо викидів (CO₂, NH₃, NO_x);
- дані про використання водних ресурсів та енергії;
- показники утворення, переробки та утилізації відходів;
- оцінку впливу виробничої діяльності на довкілля;
- інформацію про екологічні ризики та заходи їх мінімізації.

Крім того, важливим елементом підвищення якості звітності є її верифікація незалежним аудитором, що забезпечує достовірність, об'єктивність і порівнянність даних. Це дозволяє підвищити рівень довіри з боку інвесторів, партнерів та інших стейкхолдерів.

Перехід до повної звітності за стандартами GRI сприятиме: підвищенню прозорості діяльності підприємства; відповідності міжнародним вимогам ESG; покращенню інвестиційної привабливості; формуванню позитивної ділової репутації.

Отже, впровадження розширеного формату GRI-звітності є важливим кроком до інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління МХП.

3. Масштабування циркулярних рішень. Важливим напрямом підвищення ефективності управління екологічною складовою сталого розвитку МХП є масштабування циркулярних рішень, що передбачають максимальне повторне використання ресурсів та мінімізацію відходів.

Одним із ключових заходів у цьому напрямі є розширення біогазових комплексів, які забезпечують переробку органічних відходів виробництва з отриманням біогазу та біометану. Це дозволяє не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й підвищити енергетичну незалежність підприємства за рахунок використання альтернативних джерел енергії.

Наступним важливим кроком є досягнення 100% утилізації органічних відходів, що відповідає принципам циркулярної економіки та концепції zero waste. Реалізація цього напрямку передбачає: повну переробку відходів птахівництва; використання продуктів рендерингу (м'ясо-кісткове борошно, жири) у виробництві; застосування органічних залишків для виробництва добрив.

Впровадження зазначених заходів забезпечує: зниження екологічного навантаження; скорочення витрат на утилізацію відходів; формування додаткових джерел доходу; підвищення ефективності використання ресурсів;

Отже, масштабування циркулярних рішень дозволяє МХП перейти до моделі замкненого виробничого циклу та забезпечити високий рівень екологічної ефективності.

4) Екологізація пакування. Важливим напрямом удосконалення екологічної складової сталого розвитку МХП є впровадження екологічно орієнтованих рішень у сфері пакування продукції.

Зокрема, підприємство може орієнтуватися на досягнення відповідності пакування класам А або В за європейською системою екологічного

маркування, що передбачає високий рівень придатності матеріалів до переробки та мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Одним із ключових заходів у цьому напрямі є скорочення використання первинного пластику, зокрема зменшення частки РЕТ-пакування щонайменше на 50%. Це може бути досягнуто шляхом: переходу на перероблювані або біорозкладні матеріали; використання вторинної сировини у виробництві пакування; оптимізації конструкції пакування з метою зменшення матеріаломісткості.

Реалізація зазначених заходів сприятиме: зниженню обсягів пластикових відходів; підвищенню рівня екологічної відповідальності підприємства; відповідності вимогам європейського екологічного законодавства; покращенню іміджу бренду на міжнародних ринках.

Отже, екологізація пакування є важливим інструментом інтеграції принципів циркулярної економіки у діяльність МХП та підвищення його конкурентоспроможності.

У таблиці 3.1 показано можливий очікуваний ефект від вдосконалення управління екологічної складової (Е) сталого розвитку МХП.

Таблиця 3.1

Очікуваний ефект від вдосконалення управління екологічної складової (Е) сталого розвитку МХП

Показник	Очікувана зміна
Викиди CO ₂	↓ 10–20%
Відходи	↓ до 0 (zero waste модель)
ESG-рейтинг (Е)	+1–2 бали

Джерело: авторська розробка на основі результатів проведеного дослідження.

У вдосконаленні управління соціальною складовою сталого розвитку можна запропонувати наступне:

1. Впровадження системи Social Impact KPI.

З метою підвищення ефективності управління соціальною складовою сталого розвитку МХП доцільно впровадити систему ключових показників соціального впливу (Social Impact KPI), яка забезпечить можливість кількісного вимірювання результатів соціальної діяльності підприємства.

До основних індикаторів оцінювання можуть бути віднесені:
 рівень зайнятості населення у громадах присутності підприємства;
 кількість реалізованих та підтриманих соціальних проєктів;
 індекс задоволеності стейкхолдерів (працівників, місцевих громад, партнерів).

Впровадження системи Social Impact KPI дозволить не лише здійснювати об'єктивну оцінку соціального ефекту діяльності підприємства, але й забезпечить інтеграцію соціальних показників у процес стратегічного управління. Крім того, це сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємства, покращенню комунікації зі стейкхолдерами та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, використання системи KPI у соціальній сфері трансформує підхід до корпоративної соціальної відповідальності з декларативного у вимірюваний та керований процес.

2. Розширення програм підтримки військовослужбовців та ветеранів

В умовах воєнного стану одним із пріоритетних напрямів соціальної політики МХП є розширення програм підтримки військовослужбовців та ветеранів, що відповідає сучасним викликам та принципам соціальної відповідальності бізнесу.

Основними заходами у цьому напрямі можуть бути:

впровадження корпоративних квот на працевлаштування ветеранів, що сприятиме їхній економічній інтеграції;

організація програм перекваліфікації за актуальними напрямками (інформаційні технології, логістика, менеджмент), з урахуванням потреб ринку праці;

розвиток програм психологічної підтримки та адаптації ветеранів до цивільного життя;

створення індивідуальних кар'єрних траєкторій для працівників із числа ветеранів.

Реалізація зазначених заходів сприятиме ефективній реінтеграції

ветеранів у трудове середовище, підвищенню рівня їх зайнятості та соціальної адаптації. Водночас це посилить імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця та зміцнить його взаємодію з суспільством.

3. Розвиток концепції «МХП-Громада 2.0».

Подальший розвиток соціальної складової сталого розвитку МХП доцільно здійснювати шляхом трансформації діяльності благодійного фонду МХП-Громада у формат соціального інвестування, що передбачає перехід від короткострокової допомоги до реалізації проєктів із довгостроковим соціально-економічним ефектом.

Ключовими напрямками реалізації концепції «МХП-Громада 2.0» можуть бути:

перехід від благодійної підтримки до фінансування проєктів, що забезпечують сталий економічний розвиток територіальних громад;

співфінансування бізнес-ініціатив місцевого населення з метою стимулювання підприємницької активності;

підтримка інноваційних та соціально значущих проєктів у сферах освіти, енергоефективності, розвитку інфраструктури;

формування партнерських моделей взаємодії «бізнес – громада – держава».

Реалізація зазначеного підходу сприятиме формуванню економічної самодостатності територіальних громад, зменшенню їх залежності від зовнішньої допомоги та створенню нових джерел доходу на місцевому рівні.

Варто зазначити, що деякі з позицій удосконалення цього напрямку уже впроваджено у практичну площину.

Отже, концепція «МХП-Громада 2.0» дозволяє трансформувати соціальну діяльність підприємства у стратегічний інструмент розвитку регіонів та підвищення його соціального впливу.

Напрями вдосконалення управлінської складової (G) управління сталим розвитком МХП.

1. Створення ESG-комітету на рівні корпоративного управління

З метою підвищення ефективності управління сталим розвитком МХП доцільно створити спеціалізований ESG-комітет на рівні наглядової ради або топ-менеджменту.

Основними функціями комітету мають бути:

формування та контроль реалізації ESG-стратегії;

моніторинг ключових показників сталого розвитку;

інтеграція екологічних та соціальних аспектів у процес прийняття управлінських рішень;

Запровадження такого органу дозволить забезпечити системність управління ESG-процесами та підвищити відповідальність керівництва за результати діяльності.

2. Впровадження ESG KPI для менеджменту

Ефективним інструментом інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління є впровадження ESG KPI для керівного складу підприємства.

До ключових показників можуть бути віднесені:

рівень викидів та використання ресурсів;

показники соціального розвитку персоналу;

рівень прозорості та розкриття інформації;

Доцільно пов'язати досягнення цих показників із системою мотивації менеджменту (бонусами), що сприятиме підвищенню зацікавленості у досягненні ESG-цілей.

3. Вдосконалення системи ризик-менеджменту (ERM)

В умовах високої невизначеності доцільним є впровадження комплексної системи управління ризиками (Enterprise Risk Management).

Основні заходи:

ідентифікація ESG-ризиків (екологічних, соціальних, управлінських);

застосування сценарного планування (війна, економічні кризи, ринки збуту);

проведення регулярного стрес-тестування;

Це дозволить підвищити стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

4. Підвищення прозорості та цифровізація звітності

З метою зміцнення довіри з боку стейкхолдерів МХП доцільно розширити практику розкриття інформації.

Основні напрями:

впровадження інтегрованої звітності (GRI + ESG);

створення відкритих ESG-дашбордів;

регулярне оприлюднення нефінансових показників;

Це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

5. Цифровізація управління (Digital Governance)

Важливим напрямом є впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством.

Ключові інструменти:

автоматизація бізнес-процесів (ERP-системи);

використання аналітичних платформ для прийняття рішень;

впровадження ESG-дашбордів для управління показниками;

Цифровізація дозволяє підвищити ефективність управління, швидкість прийняття рішень та адаптивність підприємства.

Отже, інтеграція ESG у систему корпоративного управління дозволяє трансформувати сталий розвиток у ключовий фактор стратегічного управління підприємством.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління сталим розвитком МХП, які базуються на результатах ESG-діагностики та SWOT-аналізу підприємства.

У межах екологічної складової (Е) запропоновано заходи, спрямовані на цифровізацію екологічного моніторингу, розвиток циркулярної економіки,

підвищення прозорості звітності відповідно до стандартів Global Reporting Initiative (GRI) та екологізацію пакування продукції. Їх реалізація дозволить зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити ресурсоефективність підприємства.

У межах соціальної складової (S) рекомендації спрямовані на впровадження системи Social Impact KPI, розширення програм підтримки військовослужбовців і ветеранів, розвиток концепції «МХП-Громада 2.0» та цифровізацію управління персоналом (e-HRM), що забезпечить підвищення ефективності управління людським капіталом і соціального впливу підприємства.

У межах управлінської складової (G) запропоновано створення ESG-комітету, інтеграцію ESG KPI у систему мотивації менеджменту, вдосконалення системи ризик-менеджменту та підвищення прозорості звітності. Це сприятиме посиленню корпоративного управління, зростанню інвестиційної привабливості та забезпеченню довгострокової стійкості підприємства.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить МХП підвищити рівень ESG-зрілості та зміцнити свої конкурентні позиції.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних та практичних засад управління сталим розвитком підприємства, що дозволило сформулювати обґрунтовані висновки щодо сутності, значення та механізмів реалізації даної концепції в сучасних умовах господарювання.

У ході дослідження встановлено, що сталий розвиток є багатовимірною економічною категорією, яка базується на гармонійному поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Визначено, що концепція сталого розвитку трансформувалася від глобальної ідеї забезпечення потреб сучасного покоління без шкоди для майбутніх до прикладного інструменту управління підприємством, спрямованого на формування довгострокових конкурентних переваг.

Доведено, що сталий розвиток підприємства слід розглядати як інтегровану управлінську концепцію, яка передбачає впровадження принципів сталості у всі бізнес-процеси та рівні менеджменту. Основою такої концепції є модель Triple Bottom Line (Profit, People, Planet), що забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями діяльності організації.

У роботі обґрунтовано, що ефективне управління сталим розвитком підприємства реалізується через відповідний механізм, який включає організаційну структуру, нормативно-правове забезпечення, корпоративну соціальну відповідальність, фінансову стабільність, систему моніторингу та оцінювання, а також розвиток персоналу. Встановлено, що саме комплексне поєднання зазначених елементів забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та його стійке функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Дослідження показало, що важливу роль у впровадженні концепції сталого розвитку відіграють міжнародні стандарти та підходи, зокрема ISO

14001, ISO 26000, GRI, а також вимоги Європейського Союзу щодо прозорості бізнесу та ESG-звітності. Встановлено, що відповідність цим стандартам є необхідною умовою інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки, залучення інвестицій та підвищення рівня довіри з боку стейкхолдерів.

Окрему увагу в роботі приділено визначенню принципів управління сталим розвитком підприємства, серед яких системність, збалансованість, довгострокова орієнтація, інноваційність, відповідальність, прозорість, адаптивність та безперервне вдосконалення. Доведено, що їх дотримання забезпечує ефективну реалізацію стратегії сталого розвитку та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Встановлено, що в сучасних умовах розвитку економіки України впровадження принципів сталого розвитку є не лише стратегічною перевагою, але й необхідною умовою функціонування підприємств, особливо в контексті євроінтеграції, післявоєнного відновлення та залучення міжнародного фінансування. Визначено, що відповідність критеріям ESG стає ключовим фактором інвестиційної привабливості підприємств та їх участі у міжнародних програмах розвитку.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що управління сталим розвитком підприємства є складним, багаторівневим процесом, який потребує системного підходу, інтеграції інноваційних рішень та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Реалізація даної концепції дозволяє підприємствам не лише досягати економічної ефективності, але й формувати позитивний соціальний та екологічний ефект, забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз діяльності МХП дозволив встановити, що підприємство є одним із провідних агропромислових холдингів України з високим рівнем вертикальної інтеграції та диверсифікації діяльності. Компанія має розгалужену структуру підприємств, що охоплює всі етапи виробничого циклу — від вирощування сировини до реалізації готової

продукції, що забезпечує ефективне управління ресурсами та конкурентні переваги на ринку.

Аналіз фінансових результатів показав позитивну динаміку доходів та суттєве зростання валового прибутку у 2024–2025 роках, що зумовлено оптимізацією витрат та підвищенням ефективності виробничої діяльності. Водночас підприємство залишається збитковим за чистим фінансовим результатом, що свідчить про вплив зовнішніх факторів та високий рівень витрат.

Дослідження структури доходів і витрат підтвердило концентрацію діяльності на ключовому сегменті — виробництві м'яса птиці, а також поступову диверсифікацію бізнесу через розвиток аграрного, переробного та сервісного напрямів.

Аналіз ліквідності показав недостатній рівень платоспроможності підприємства у 2022–2025 роках, що свідчить про зростання фінансових ризиків, однак позитивна динаміка у 2025 році вказує на поступове відновлення фінансової стійкості.

Крім того, зростання чисельності персоналу підтверджує розширення діяльності підприємства та його соціальну орієнтацію.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що МХП має значний потенціал для подальшого розвитку, проте потребує вдосконалення системи управління витратами, підвищення рівня ліквідності та забезпечення стабільності фінансових результатів у довгостроковій перспективі з урахуванням принципів сталого розвитку.

У результаті проведеного аналізу системи управління сталим розвитком МХП встановлено, що підприємство реалізує комплексний підхід до впровадження принципів ESG, який охоплює екологічну, соціальну та управлінську складові.

Оцінка екологічної складової (Е) показала середній рівень її розвитку (6,0 балів), що зумовлено наявністю значних екологічних ризиків, пов'язаних із масштабами виробництва, а також недостатнім рівнем прозорості

екологічної звітності. Водночас підприємство демонструє позитивні тенденції у розвитку біоенергетики, впровадженні принципів циркулярної економіки та екологізації пакування, що створює передумови для підвищення ефективності екологічного управління.

Соціальна складова (S) характеризується високим рівнем розвитку (7,9 балів) і є однією з найсильніших сторін діяльності підприємства. Це підтверджується реалізацією програм розвитку персоналу, впровадженням сучасних стандартів безпеки праці, підтримкою військовослужбовців і ветеранів, а також активною взаємодією з місцевими громадами через діяльність благодійного фонду «МХП-Громада». Важливим досягненням є також створення значної кількості робочих місць у регіонах присутності підприємства.

Управлінська складова (G) має достатньо високий рівень розвитку (7,5 балів) та забезпечує ефективне функціонування підприємства. Вона характеризується наявністю розвиненої організаційної структури, стратегічного планування, впровадженням систем управління ризиками та цифровізацією бізнес-процесів. Разом з тим виявлено необхідність удосконалення фінансового управління та підвищення рівня прозорості окремих напрямів діяльності.

Інтегральна ESG-оцінка підприємства становить 7,13 бала, що відповідає достатньому рівню розвитку системи управління сталим розвитком. Це свідчить про сформованість основних механізмів реалізації ESG-підходу, однак потребує подальшого вдосконалення, зокрема в екологічній та управлінській складових.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, серед яких — високий рівень соціальної відповідальності, розвиток інноваційних екологічних рішень та ефективна система управління. Водночас встановлено слабкі сторони, пов'язані з екологічними ризиками, фінансовою нестабільністю та недостатньою прозорістю окремих аспектів діяльності. Серед можливостей визначено інтеграцію до європейських

стандартів, розвиток зеленої енергетики та залучення інвестицій, тоді як ключовими загрозами залишаються воєнний стан, економічна нестабільність та посилення регуляторних вимог.

У результаті проведеного дослідження було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління сталим розвитком МХП, які базуються на результатах ESG-діагностики та SWOT-аналізу підприємства.

У межах екологічної складової (E) запропоновано заходи, спрямовані на цифровізацію екологічного моніторингу, розвиток циркулярної економіки, підвищення прозорості звітності відповідно до стандартів Global Reporting Initiative (GRI) та екологізацію пакування продукції. Реалізація цих заходів дозволить зменшити негативний вплив на довкілля, підвищити ресурсоефективність та забезпечити відповідність міжнародним екологічним вимогам.

Щодо соціальної складової (S), основні рекомендації спрямовані на впровадження системи Social Impact KPI, розширення програм підтримки військовослужбовців і ветеранів, розвиток концепції «МХП-Громада 2.0» та цифровізацію управління персоналом (e-HRM). Це сприятиме підвищенню ефективності управління людським капіталом, розвитку територіальних громад та формуванню вимірюваного соціального ефекту діяльності підприємства.

У межах управлінської складової (G) запропоновано впровадження ESG-комітету, інтеграцію ESG KPI у систему мотивації менеджменту, вдосконалення системи ризик-менеджменту, підвищення прозорості звітності та цифровізацію управлінських процесів. Зазначені заходи спрямовані на посилення корпоративного управління, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бицюра Ю. Манжула Є., Люхіна В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 49–55. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-52-7
2. Буркинський Б.В. Економіко-екологічні основи регіонального природокористування та розвитку. Одеса : Фенікс, 2005. 575 с.
3. Бондаренко О.В. Вдосконалення управління підприємством для забезпечення сталого розвитку. *Менеджмент і маркетинг*. 2020. № 3. С. 41-45.
4. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ, Видавництво Ліра-К, 2014. 334 с.
URL:
https://knushop.com.ua/image/catalog/lira20230617/pdf/12157.pdf?srsId=AfmBOop2nF_K2WzqSSHZEwV1YoQiK_hgaWnuXxzUL45h9URpzNCAYi6&utm_source=chatgpt.com (дата звернення 15.12.2025).
5. Геєць В. М. Сталий розвиток економіки: національні та регіональні аспекти. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2011.
6. Герасимчук З.В. Регіональна політика сталого розвитку: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2008. 528 с.
7. Дацько О. А. Сталий розвиток підприємств: теоретико-методологічні аспекти. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2015.
8. Добринін О.В. Концепція сталого розвитку в сучасному менеджменті. *Журнал економічних досліджень*. 2019. № 2. С. 45-49.
9. Європейська стратегія сталого розвитку / Європейська Комісія. 2001
URL: https://ec.europa.eu/environment/strategy/sustainable-development-strategy_en (дата звернення 15.01.2026).
10. Козловський С.М. Підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 94-99.
11. Котикова О.І. Зміст поняття сталого розвитку. *Науковий вісник Волинського державного університету ім. Лесі Українки*. 2007. № 12. 173 с.

12. Кравченко І.П. Сталий розвиток: економічний, соціальний та екологічний виміри. *Економіка та управління*. 2018. № 5. С. 12-16.
13. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. №2. URL: https://ujae.org.ua/formuvannya-strategiyi-stalogo-rozvytku-pidpryyemstv-v-umovah-nevyznachenosti/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 25.12.2025)
14. Мартиненко В.А. Управління сталим розвитком підприємства: методологічні підходи та практичні аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2020. №3. С. 75-79.
15. Медяник Ю.Г. Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності. *International Science Journal of Management Economics & Finance*. № 4(3). С.111-125.
16. Мельник Л.Г. Стратегія сталого розвитку підприємства: екологічна безпека, економічна ефективність та соціальна справедливість. *Фінансовий простір*. 2020. № 5. С. 101-105.
17. Міжнародні агробізнес-амбіції залишають локальні сліди в Україні: екологічні впливи птахофабрики МХП. <https://ecoaction.org.ua/ekolohichni-vplyvy-ptakhofabryky-mkhp.html> (дата звернення 15.03.2026).
18. МХП: офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/nefinansovi-zviti> (дата звернення 15.03.2026).
19. МХП: Річний звіт ПрАТ «МХП» (ідентифікаційний код: 25412361) за 2025 рік. URL: <https://mhp.com.ua/uk/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-stejkhoderiv> (дата звернення 15.03.2026).
20. МХП: Річний звіт ПрАТ «МХП» (ідентифікаційний код: 25412361) за 2024 рік. URL: <https://mhp.com.ua/uk/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-stejkhoderiv> (дата звернення 15.03.2026).
21. МХП: Річний звіт ПрАТ «МХП» (ідентифікаційний код: 25412361) за 2023 рік URL: <https://mhp.com.ua/uk/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-stejkhoderiv>

[stejkhoderiv](#) (дата звернення 15.03.2026).

22. МХП: Річний звіт ПрАТ «МХП» (ідентифікаційний код: 25412361) за 2022 рік. URL: <https://mhp.com.ua/uk/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-stejkhoderiv> (дата звернення 15.03.2026).

23. МХП: Річний звіт ПрАТ «МХП» (ідентифікаційний код: 25412361) за 2021 рік. URL: <https://mhp.com.ua/uk/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-stejkhoderiv> (дата звернення 15.03.2026).

24. МХП: Річний не фінансовий звіт. 2024. URL: <https://mhpgromadi.org.ua/wp-content/uploads/2025/07/%D0%9D%D0%B>

25. МХП: Стратегія сталого розвитку. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/2ef40/74d97/90162ec8f73.pdf> (дата звернення 25.04.2026).

26. Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT) : ДСТУ ISO 26000:2019. [Чинний від 2020-01-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 112 с.

27. Наше спільне майбутнє : доповідь ООН / Комісія ООН з довкілля та розвитку. 1992. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf. (дата звернення 02.02.2026).

28. Немашкало К.Р., Хахалєв Д.О., Мануйлов О.В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 365 – 371. https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r01_a62.pdf (дата звернення 18.01.2026).

29. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №3. С. 222–228. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31> (дата звернення 28.12.2025)

30. Паризька угода : Рамкова конвенція ООН про зміну клімату ;

[ратифіковано Законом України від 14.07.2016 р. № 1469-VIII]. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 35. Ст. 593.

31. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 року № 70/1. URL: <https://www.un.org.ua/ua/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 30.04.2026).

32. Петренко Л.Г. Концепція сталого розвитку: економічна ефективність, екологічна стійкість та соціальна відповідальність. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 54-58.

33. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства / Ю.Петролюк, Н.Гребенюк. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-148.

34. План для Ukraine Facility : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 313. *Урядовий кур'єр*. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=7c97f8c0-8482-466d-88f5-96142728d844> (дата звернення: 29.04.2026).

35. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його реалізації : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 955. *Офіційний вісник України*. 2024. № 73. Ст. 43-85. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=7c97f8c0-8482-466d-88f5-96142728d844>. (дата звернення: 29.04.2026).

36. Про схвалення Стратегії впровадження системи торгівлі квотами на викиди парникових газів в Україні на період до 2033 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 травня 2024 р. № 462-р. *Урядовий кур'єр*. 2024. № 108.

37. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. *Офіційний вісник України*. 2019. № 79. Ст. 2720.

38. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в

Україні до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 820-р. Урядовий кур'єр. 2017. № 217.

39. Раворт К. Економіка пончика: 7 способів думати про економіку XXI століття. Лондон : Random House, 2017. 384 с.

40. Коренюк П.І. Розбудько Е.В. Інтеграція сталого розвитку в операційну діяльність підприємства як стратегія мінімізації ризиків. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/8af1a2e5-854c-47a9-b05f-4452ce151a8e> (дата звернення: 29.01.2026).

41. Сабовчик А.І., Попович А.М. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2024. Вип. 86 (5). С. 415–420. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/63-1.pdf> (дата звернення: 29.01.2026).

42. Семенов В.П. Системний підхід до управління сталим розвитком підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2021. № 4. С. 33-38.

43. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д.та ін. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. С. 2–8. DOI: 10.5281/zenodo.11632366.

44. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 14001:2015. [Чинний від 2016-01-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 32 с.

45. Стратегія сталого розвитку : підручник / В.М. Боголюбов, М.О. Клименко, Л.Г. Мельник, О.О. Ракоїд. ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Bogolubov_Strategij-stalogo-rozvutku.pdf. (дата звернення: 29.01.2026).

46. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань, О. М. Салавор, Є. Б. Шаповалов, М. А. Галабурда, О. В. Ничик, О. В. Мартинюк. Київ: НУХТ, 2022. 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf (дата звернення 03.01.2025)

47. Сталий розвиток і цифрові інновації : колективна монографія / за

ред. Б.В. Буркинського. Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543 с. URL: <https://surl.li/ijcrkf>.

48. Сталий розвиток – XXI століття. Дискусії 2020 : колективна монографія / за ред. проф. Є.В. Хлобистова. Київ : Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2020. 476 с. URL: <https://surl.li/fvhqlx>. (дата звернення: 29.01.2026).

49. Сталий розвиток та відновлення України: наукові рішення. Результати українсько-румунського проєкту на тему: «Сучасна науково обґрунтована концепція для забезпечення сталого розвитку, відновлення та реконструкції України: оцінка витрат, модель і політичні рамки» (2024). URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3928318-stalij-rozvitok-ta-vidnovlenna-ukraini-naukovi-risenna.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 03.01.2025)

50. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 136-141.

51. Тарасюк О.В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №1(111). С. 51–63. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63)

52. Торкатюк В.І. Сталий розвиток територій: Основні науково-теоретичні підходи до визначення та сутність поняття. *Бізнес Інформ*. 2009. № 4. 127 с.

53. Цілі сталого розвитку Україна 2020. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/11481/file/SDG%20Ukraine%20Monitoring%20Report%202020%20ukr.pdf>. (дата звернення: 29.01.2026).

54. Хахалєв Д.О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 338–344. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5- 338-344.

55. Шмиголь Н. М. Теоретичні засади сталого розвитку підприємств.

Економічний вісник Донбасу. 2018. №2 (52). С. 45-49.

56. A safe operating space for humanity / J.Rockström, W.Steffen, K.Noone and other // Nature. 2009. URL: <https://www.nature.com/articles/461472a>. (дата звернення: 29.01.2026).

57. Brundtland, G.H., Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*. 1987. 14. P. 291-294.

58. Conservation Strategy: Living resources conservation for sustainable development / IUCN. – Gland, Swit : IUCNUNEP-WWF World, 1980. P. 125–214. URL: <https://www.environmentandsociety.org/mml/iucn-ed-world-conservation-strategy-living-resource-conservationsustainable-development>. (дата звернення: 29.01.2026).

59. Daly Herman E. A Steady State Economy, Paper presented to the UK Sustainable Development Commission, April 24, 2008

60. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15–80.

61. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11, No. 2. P. 130–141.

62. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone, 1997. 402 p.

63. Environmental and Social Framework / European Bank for Reconstruction and Development. London : EBRD, 2019 (updated 2024). 118 p. URL: <https://www.ebrd.com/environmental-and-social-policy.html> (дата звернення: 29.04.2026).

64. GRI Standards 2021 : Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards. Amsterdam : Global Reporting Initiative, 2021. 724 p. URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards->

english-language/ (дата звернення: 30.04.2026).

65. Hart S. L., Milstein M. B. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*. 2003. Vol. 17, No. 2. P. 56–67.

66. ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 35 p.

67. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. Geneva : International Organization for Standardization, 2010. 106 p.

68. Keijzers G. The transition to the sustainable enterprise. *Journal of Cleaner Production*. 2002. Vol. 10, No. 4. P. 349–359.

69. Zu L. Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag, 2009. 256 p.

70. MacArthur E. Towards the Circular Economy. 2013. URL: <https://www.aquafil.com/assets/uploads/ellen-macarthur-foundation.pdf>. (дата звернення: 29.01.2026).

71. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62–77.

72. The Limits to Growth / D.H. Meadows, D.L. Meadows, J.Randers, W.W. Behrens. – New York : Universe Books, 1972. 205 p. URL: <https://www.donellameadows.org/wpcontent/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>. (дата звернення: 29.01.2026).

73. The European Green Deal / European Commission. 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. (дата звернення: 29.01.2026).

74. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication / United Nations Environment Programme. 2011. 631 p.: URL: <https://www.unep.org/resources/green-economy-report>. (дата звернення: 29.01.2026).

75. Sachs J. The Age of Sustainable Development. Columbia University Press, 2015. 543 p.

76. Schaltegger S., Burritt R. Sustainability Management in Business Enterprises. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. 2013. P. 2405–2411.
77. Schaltegger S., Burritt R., Petersen H. An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability. Sheffield : Greenleaf Publishing, 2017. 384 p.
78. Starik M., Freeman R. E. Between Theory and Practice: Making the Business Case for Environmental Management. *Academy of Management Executive*. 2003. Vol. 17, No. 3. P. 107–120.
79. Starik M. Should Trees Have Managerial Standing? Toward a Theory of Stakeholder Status for Non-Human Nature. *Journal of Business Ethics*. 1995. Vol. 14, No. 3. P. 207–217.
80. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) : February 2023 – December 2023 / World Bank ; Government of Ukraine ; European Union ; United Nations. Washington, DC : World Bank, 2024. 192 p. URL: <https://documents.worldbank.org/> (дата звернення: 29.04.2026).