

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Розробка політики сталого розвитку підприємства»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Васєв Павло Дмитрович \_\_\_\_\_

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність, принципи та значення сталого розвитку підприємства.....	6
1.2. Концепція ESG (екологічна, соціальна та управлінська складові) у системі корпоративного управління.....	14
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування політики сталого розвитку у підприємницькій діяльності.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КОМБІКОРМ-ПОЛТАВА».....	36
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Комбікорм-Полтава» як учасника підприємницької діяльності.....	36
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Комбікорм-Полтава».....	47
2.3. Аналіз екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства.....	62
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КОМБІКОРМ-ПОЛТАВА».....	71
3.1. Розробка економічних заходів у межах політики сталого розвитку.....	71
3.2. Розробка екологічних та соціальних заходів.....	78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	84
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах поглиблення глобалізаційних процесів, посилення соціальної відповідальності бізнесу та загострення екологічних проблем концепція сталого розвитку стає ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Для України, що обрала шлях європейської інтеграції, впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) є стратегічним імперативом для забезпечення стійкого післявоєнного відновлення економіки. Агропромислові підприємства, такі як ТОВ «Комбікорм-Полтава», є значними споживачами природних ресурсів та суттєво впливають на соціальну сферу. Питання формування цілісної політики сталого розвитку, адаптованої до умов вітчизняних підприємств, потребує подальшого дослідження, що й обумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є узагальнення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації комплексної політики сталого розвитку для ТОВ «Комбікорм-Полтава». Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

з'ясувати сутність, принципи та значення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах;

дослідити концепцію ESG (екологічна, соціальна та управлінська складові) у системі корпоративного управління;

систематизувати вітчизняний і зарубіжний досвід формування політики сталого розвитку;

здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Комбікорм-Полтава» як об'єкта дослідження;

проаналізувати фінансово-економічні результати та майновий стан підприємства;

оцінити поточний стан екологічних та соціальних аспектів функціонування підприємства;

розробити економічні заходи у межах політики сталого розвитку

підприємства;

сформувати комплекс екологічних та соціальних заходів для забезпечення збалансованого розвитку;

обґрунтувати економічну та соціальну ефективність запропонованих проектних рішень.

**Об'єкт дослідження** - процес формування та реалізації політики сталого розвитку на підприємстві.

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні засади та практичні інструменти впровадження політики сталого розвитку та принципів ESG на прикладі ТОВ «Комбікорм-Полтава».

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань використано методи:

теоретичного узагальнення - для уточнення понятійного апарату сталого розвитку;

аналізу і синтезу - для дослідження складових концепції ESG;

статистичного та порівняльного аналізу - для оцінки динаміки фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

коефіцієнтного аналізу - для діагностики фінансової стійкості та ліквідності;

графічний - для візуалізації виявлених тенденцій;

економіко-математичного моделювання - для обґрунтування прогнозової ефективності запропонованих заходів.

**Інформаційну базу дослідження** склали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, а також фінансова та статистична звітність ТОВ «Комбікорм-Полтава» за 2022-2024 рр.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження політики сталого розвитку на агропромисловому підприємстві. Основні положення, що визначають наукову новизну:

удосконалено класифікацію заходів сталого розвитку підприємства шляхом їх групування за типом очікуваного ефекту (економічний, екологічний, соціальний);

набуло подальшого розвитку методичне забезпечення діагностики аграрних підприємств, яке дозволяє комплексно оцінити передумови для впровадження ESG-стандартів;

запропоновано модель політики сталого розвитку для ТОВ «Комбікорм-Полтава», адаптовану до специфіки енергоємного виробництва.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці прикладних рекомендацій, які прийняті до впровадження в діяльність ТОВ «Комбікорм-Полтава». Зокрема, запропоновано Програму енергоефективності та систему KPI для персоналу, реалізація яких дозволить підвищити ефективність діяльності, зменшити негативний вплив на довкілля та покращити імідж компанії.

**Апробація результатів.** Основні положення роботи доповідалися на XII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 6 листопада 2025 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 1 тези доповідей:

Кулик В.А., Васєв П.Д. Роль менеджменту у формуванні політики сталого розвитку компанії. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Полтава, 6 листопада 2025 р.). Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2025. С. 34-36.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 119 сторінок. Робота містить 27 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань. Додатки займають 14 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, принципи та значення сталого розвитку підприємства.

Концепція сталого розвитку сформувалася як закономірна відповідь на глобальні виклики сучасності. Її виникнення у світовій практиці зумовлено усвідомленням неможливості забезпечення довгострокового прогресу шляхом орієнтації виключно на економічне зростання без урахування екологічних чинників та принципів соціальної відповідальності.

Таким собі "фундаментом" цієї концепції стала відома Міжнародна конференція ООН у 1992 році. Саме там було чітко сформульовано головну ідею: розвиток – це задоволення потреб, які є у нас сьогодні, але так, щоб це не загрожувало можливостям майбутніх поколінь жити так само добре [20, с. 12]. Це стало основою для всіх подальших глобальних стратегій.

Тобто, сталий розвиток - це не просто суха теорія, а скоріше практичний шлях до того, щоб знайти якийсь баланс у відносинах між людиною та природою. Цей підхід змушує нас більш раціонально (розумніше) використовувати наявні ресурси, що, зрештою, прямо впливає на якість життя кожного.

Якщо подивитися на різні документи ЮНЕСКО та доповіді ООН, то стає зрозуміло, що сталий розвиток – це цікава альтернатива тим негативним сценаріям, які виникають, коли всі жнуть лише за швидкою, короткостроковою вигодою, не думаючи про наслідки [10, с. 18]. Головна вимога цього підходу в тому, що не можна відокремлювати економіку від екології та соціальних питань – їх потрібно обов'язково поєднувати та інтегрувати. Тільки так можна створити умови для довготривалого покращення життя людей.

Це, у свою чергу, вимагає розумного управління абсолютно всіма наявними ресурсами: не лише природними, а й фінансовими, людськими та

навіть соціальними, щоб розвиток був дійсно збалансованим. Активна роль ООН у просуванні цієї ідеї лише підкреслює, що це - спільна глобальна відповідальність. Мова йде про дотримання справедливості, прав людини та екологічних стандартів. Впровадження цих принципів на всіх рівнях, від урядів до окремих компаній, є, по суті, необхідною умовою, щоб впоратися з такими глобальними викликами як зміна клімату, бідність, нерівність чи банальне виснаження ресурсів [21].

Ще одним таким важливим кроком став документ, який Генасамблея ООН прийняла у 2015 році - «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року». По суті, це такий собі глобальний план дій, щоб спробувати вирішити основні проблеми людства, які лежать одразу в трьох площинах: економічній, екологічній та соціальній. Структурний взаємозв'язок цих трьох складових представлено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Структурний взаємозв'язок економічної, екологічної та соціальної складових сталого розвитку (розроблено автором за даними: [11; 47; 65])

Ідея сталого розвитку виникла не раптово - вона поступово формувалася

як відповідь на те, що традиційна модель економічного зростання вже не могла вирішувати нові глобальні виклики. Світова спільнота усвідомила, що без урахування екологічних обмежень та соціальних наслідків подальший розвиток буде або нестійким, або взагалі небезпечним у довгостроковій перспективі.

Важливим поштовхом для формування цієї концепції стала Міжнародна конференція ООН 1992 року, де вперше було чітко сформульовано базовий підхід: розвиток має забезпечувати потреби сучасного покоління таким чином, щоб не позбавляти майбутні покоління можливості мати порівняно якісні умови життя. Саме дане визначення фактично стало відправною точкою для багатьох міжнародних стратегій та угод, які з'явилися пізніше.

Сталий розвиток розглядають не як абстрактну теорію, а як реальний інструмент пошуку балансу між економічними інтересами, станом довкілля та рівнем соціальної справедливості. Ідеться про більш зважене й продумане використання природних ресурсів, що прямо впливає на добробут людей і якість життя у ширшому сенсі.

Аналіз документів ЮНЕСКО та звітів ООН свідчить, що концепція сталого розвитку пропонує альтернативу короткостроковим моделям, орієнтованим лише на миттєвий прибуток. Її ключова логіка полягає в тому, що економічні, екологічні та соціальні аспекти не можна розглядати окремо - тільки їх поєднання дозволяє забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Цей підхід вимагає системного управління різними видами ресурсів - природними, людськими, фінансовими та навіть соціальними - так, щоб розвиток був збалансованим та передбачуваним. Активне залучення ООН до поширення цих принципів підкреслює, що питання сталого розвитку має глобальний характер і фактично стосується кожної країни та кожної організації. Мова йде не лише про охорону довкілля, а й про дотримання прав людини, соціальну рівність і прозорість управління.

Тому впровадження принципів сталого розвитку на рівні державних інституцій, місцевого самоврядування та окремих підприємств сьогодні розглядається як необхідна умова для подолання таких проблем, як зміна

клімату, зростання нерівності, бідність та виснаження природних ресурсів. Окей, це все на глобальному рівні. А тепер давайте спустимося на рівень окремих компаній (суб'єктів господарювання). Тут поняття "сталого розвитку підприємства" стає одним з найважливіших елементів сучасного бізнесу. Воно змушує думати не лише про гроші (економічні аспекти), але й брати до уваги, як твоє виробництво впливає на природу (екологічні) та людей (соціальні наслідки).

Питання того, як різні автори трактують сталий розвиток підприємства, на сьогодні є доволі обговорюваним. Наприклад, Сизоненко О. А. [7] підкреслює, що сталий розвиток можна розглядати як процес поступового вдосконалення основних економічних показників діяльності підприємства. За його логікою, компанія має прагнути певної рівноваги та здатності до зростання. Але він також попереджає: якщо підприємство концентрується винятково на економічній вигоді й оминає питання екології чи соціального впливу, то такий розвиток буде однобоким і у перспективі може створити серйозні проблеми. Тобто, фактично автор наголошує, що сталий розвиток не працює без одночасного врахування трьох складових - економічної, соціальної та екологічної.

Подібної думки дотримується і Мануйлов О. В [69]. На його погляд, сталий розвиток - це не просто природний, «як вийде», рух підприємства вперед, а свідомий і цілеспрямований процес. Його завдання полягає у тому, щоб забезпечити економічний ріст сьогодні, але при цьому не створювати проблем для майбутніх поколінь. У своїй роботі він підкреслює важливість екологічних аспектів: підприємство має слідкувати за тим, щоб його виробництво не погіршувало стан довкілля, а ризики - як внутрішні, так і зовнішні - враховувалися під час прийняття управлінських рішень. По суті, Мануйлов говорить про необхідність поєднання економічної доцільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки в межах однієї довгострокової стратегії розвитку.

Гречко А. та Очеретяна О. [9] також підтримують ідею комплексності. На їхню думку, сталий розвиток сприяє не лише стабільному функціонуванню підприємства, а й відтворенню всіх його ключових підсистем. Тобто мова йде

про таку модель, у межах якої компанія водночас досягає результатів у трьох напрямках: економічному, екологічному та соціальному. При цьому дослідники зазначають, що успішне впровадження підходів сталого розвитку потребує не лише правильної внутрішньої організації підприємства, а й відповідних інструментів підтримки на державному рівні - законодавчих, економічних та інституційних.

Варто відзначити підхід Степаненко Т. О. [32], яка розглядає сталий розвиток як ключовий елемент системи управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. На її думку, головним є усвідомлення того, що ресурси - і природні, і людські - обмежені, а тому підприємству доводиться шукати такі управлінські рішення, які забезпечать стабільність у довгостроковій перспективі. Дослідниця виділяє такі риси сталого розвитку, як рівновага, адаптивність, збалансованість, екологічність та конкурентоспроможність. Всі ці характеристики допомагають підприємству гармонійно поєднувати економічні цілі з потребами суспільства та вимогами довкілля.

У підсумку, незважаючи на певні відмінності у формулюваннях, усі розглянуті автори сходяться в одному: сталий розвиток - це багатовимірне поняття, яке вимагає збалансування економічної, соціальної та екологічної компонент. Тільки такий підхід здатен забезпечити підприємству стабільність і конкурентоспроможність у довгій перспективі. Якщо подивитися на всі ці підходи, то стає зрозуміло, що всі вчені, по суті, сходяться на думці про ключові складові сталого розвитку. Але різниця в тому, що кожен з них "ставить наголос" на чомусь своєму: одні (як Сизоненко О.А.) більше фокусуються на економічній рівновазі, інші (Мануилов О. В.) - на соціально-економічному зростанні, але з обов'язковим урахуванням екології, а треті (Степаненко Т. О.) - на тому, наскільки вся ця система адаптивна.

Для узагальнення наукових підходів до трактування поняття сталого розвитку проведено порівняльний аналіз ключових позицій українських дослідників.

У таблиці 1.1 систематизовано підходи різних авторів із виділенням основних акцентів їхніх дефініцій.

Таблиця 1.1

**Ключові підходи до визначення сталого розвитку у працях різних авторів**

Автор (Джерело)	Ключовий акцент	Сильні сторони підходу	Обмеження
Сизоненко О.А.	Економічна рівновага, неперервне покращення показників	Чіткі економічні критерії; можливість оцінки ефективності	Недостатня увага до соціальної й екологічної складових
Мануйлов О.В.	Соціально-економічне зростання з урахуванням майбутніх поколінь	Комплексний підхід, врахування впливу на суспільство	Потребує більше ресурсів для реалізації
Гречко та Очеретяна	Стабільне відтворення економічних, екологічних і соціальних підсистем	Висока системність; взаємопов'язаний підхід	Велика залежність від державних механізмів
Степаненко Т.О.	Адаптивність, ресурсозбереження, рівноважність	Врахування сучасних викликів; гнучкість	Складність впровадження без кваліфікованого управління
Узагальнення автора	Баланс трьох складових сталості	Найповніший підхід; відповідає світовим моделям ESG	Вимагає сильної стратегії та високої корпоративної культури

**Джерело:** узагальнено автором за даними [11; 47; 50; 65]

Як видно з таблиці 1.1, науковці по-різному трактують зміст сталого розвитку, однак усі підходи сходяться на важливості збалансованості економічних, соціальних та екологічних елементів.

Якщо тепер підсумувати всі ці підходи вчених, можна зробити такий висновок:

Сталий розвиток підприємства - це процес, який забезпечує тривале економічне зростання, але обов'язково гармонійно поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти своєї роботи.

Іншими словами, це така управлінська концепція, яка вимагає від компанії:

Ефективно використовувати ресурси.

Зберігати навколишнє середовище.

Покращувати якість життя своїх працівників та місцевих громад.

І при цьому - залишатися конкурентоспроможною у складному зовнішньому середовищі.

По суті, сталий розвиток полягає у досягненні стабільності та рівноваги, враховуючи довгострокові інтереси як самого підприємства, так і суспільства в цілому.

Отже, щоб систематизувати цей процес, якраз і пропонується механізм забезпечення сталого розвитку підприємств, який ґрунтується на цих принципах, цілях та складових (його детально зображено на рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств (розроблено автором за даними: [18; 65])

По суті, цей механізм (рис. 1.2) - це комплексний підхід, який показує, як саме підприємство може одночасно і зростати економічно, і відповідати глобальним вимогам сталого розвитку. Механізм управління сталим розвитком підприємства є комплексною системою, що поєднує низку взаємопов'язаних

складових. Фундаментальним елементом виступає стратегічне планування, яке передбачає розробку довгострокових цілей з одночасним урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів. При цьому принципи сталого розвитку інтегруються безпосередньо в загальну бізнес-стратегію, а не розглядаються відокремлено.

Важливою передумовою функціонування механізму є економічна стабільність, що досягається шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення зростання прибутковості, раціонального фінансового менеджменту та мінімізації господарських ризиків. Паралельно реалізується екологічне управління, спрямоване на впровадження екологічних стандартів та ресурсозберігаючих технологій, що дозволяє знизити техногенне навантаження на навколишнє середовище.

Невід'ємною частиною системи є соціальна відповідальність, яка виходить за межі базових трудових відносин і включає забезпечення гідних умов праці, розвиток людського капіталу та підтримку місцевих громад. Драйвером якісних змін виступають інновації та технологічний розвиток, що забезпечують впровадження новітніх рішень для підвищення ефективності діяльності. Завершує структуру механізму підсистема моніторингу та звітності, яка забезпечує регулярну оцінку ключових показників (KPI) та інформування стейкхолдерів про досягнуті результати.

Проведений теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що концепція сталого розвитку еволюціонувала від екологічно орієнтованих підходів до комплексного бачення, яке інтегрує економічні, екологічні та соціальні цілі розвитку. Різні науковці трактують сталий розвиток як процес збалансованого зростання, раціонального використання ресурсів, забезпечення міжгенераційної рівності та гармонізації взаємодії між економікою, суспільством і природою, що підтверджено у таблиці 1.1.

Важливим етапом формування сучасної парадигми сталого розвитку стали міжнародні документи, зокрема «Порядок денний на XXI століття» [60] і «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [61], які визначили 17

глобальних цілей і закріпили трикомпонентну модель сталого розвитку.

У сучасних умовах ідейна основа сталого розвитку отримала практичне втілення у концепції ESG, яка деталізує механізми реалізації економічної, екологічної та соціальної складових. Саме тому доцільно дослідити її природу та роль у корпоративному управлінні, що і стане предметом підпункту 1.2.

1.2 Концепція ESG (екологічна, соціальна та управлінська складові) у системі корпоративного управління.

Формування концепції ESG не було випадковим явищем - воно стало відповіддю на ті глобальні зміни, з якими бізнес зіткнувся у другій половині XX та на початку XXI століття. Поступове загострення проблем, пов'язаних із кліматом, виснаженням ресурсів та соціальною нестабільністю, а також низка корпоративних скандалів, що підірвали довіру до компаній, змусили переглянути підходи до управління. Важливу роль у цьому зіграли міжнародні ініціативи: Принципи відповідального інвестування ООН (PRI, 2006 р.), Цілі сталого розвитку (SDGs, 2015 р.), Паризька кліматична угода та інші документи, які прямо вказували на необхідність об'єднання економічних інтересів з екологічною та соціальною відповідальністю.

Відбулася трансформація управлінської парадигми, що характеризується переходом від орієнтації виключно на короткострокові фінансові результати до стратегії довгострокового створення вартості. На зміну прийшло розуміння того, що компанія впливає не тільки на власні фінансові результати, а й на людей, довкілля, місцеві громади та економіку в ширшому сенсі. Саме тому підприємства все активніше переймають практику нефінансової звітності, розкривають кліматичні та соціальні ризики, а інвестори дедалі уважніше оцінюють корпоративну поведінку нарівні з фінансовими показниками [38].

На сьогодні ESG - це вже не набір технічних вимог, а певна логіка управління, у центрі якої стоять відповідальність, прозорість та довгостроковий підхід до розвитку. Компанії, які послідовно впроваджують принципи ESG,

зазвичай простіше залучають інвестиції, менш залежні від ринкових потрясінь та демонструють вищий рівень довіри з боку споживачів, партнерів і суспільства в цілому. ESG (Environmental, Social, Governance) - це концепція, що оцінює діяльність підприємства через три виміри: екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G).

Для глибокого розуміння логіки функціонування ESG доцільно розглянути структуру цієї концепції як цілісної системи. ESG складається з трьох взаємопов'язаних блоків - екологічного, соціального та управлінського, кожен з яких охоплює власні напрями політик, індикатори та управлінські практики. Водночас взаємозалежність між компонентами визначає комплексний характер впливу ESG на корпоративне управління, оскільки зміни в одній площині неминуче впливають на інші. Узагальнену структуру ESG та зміст основних її складових наведено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Узагальнена структура ESG та зміст основних її складових (розроблено автором за даними: [16; 38; 82])

У контексті корпоративного управління ESG формує нову систему принципів та критеріїв, що визначають якість менеджменту та відповідність діяльності підприємства вимогам сталого розвитку.

Екологічна складова (Environmental) охоплює напрямки, що пов'язані з тим, як підприємство використовує природні ресурси та який вплив має на довкілля. Йдеться не тільки про енергоспоживання чи раціональне використання води, а й про систему поводження з відходами, скорочення шкідливих викидів, зменшення вуглецевого сліду та застосування сучасних екотехнологій. Такі показники визначають, наскільки компанія відповідально ставиться до екологічної безпеки та чи здатна вона зменшувати власні витрати за рахунок енергоощадності й модернізації виробництва.

Соціальна складова (Social) стосується питання взаємодії підприємства з людьми - працівниками, громадами, партнерами. До неї належать умови праці, дотримання норм охорони здоров'я, розвиток персоналу, забезпечення рівних можливостей, а також заходи, що спрямовані на підтримку місцевих громад. Соціальний аспект фактично показує рівень корпоративної культури: наскільки компанія дбає про своїх працівників, чи поважає їхні права, чи формує безпечне й підтримуюче середовище [11, с.202]. У довгостроковій перспективі це прямо впливає і на продуктивність, і на репутацію бізнесу.

Управлінська складова (Governance) описує те, як побудована система управління підприємством. Сюди входить структура власності, рівень прозорості прийняття рішень, робота наглядових органів, наявність та ефективність антикорупційних політик, а також внутрішній контроль ризиків. Саме цей елемент часто визначає, чи здатне підприємство реалізовувати екологічні та соціальні програми на практиці, оскільки без належного управління навіть найкращі ініціативи залишаються лише деклараціями. Якість корпоративного управління формує довіру інвесторів і партнерів та закладає

основу для стабільного розвитку компанії. Екологічна складова характеризує те, як компанія впливає на природне середовище та яким чином управляє екологічними ризиками й ресурсами. Сучасні підприємства розглядають екологічну політику не лише як обов'язковий елемент дотримання законодавства, а як стратегічний фактор довгострокової конкурентоспроможності. Погіршення екологічного стану, зростання витрат на енергоносії та вимоги міжнародних ринків стимулюють бізнес переходити до більш сталих моделей діяльності.

До ключових напрямів екологічної складової належать: підвищення енергоефективності, впровадження чистих технологій виробництва, зменшення викидів і шкідливих речовин, управління відходами, оптимізація використання водних ресурсів, розвиток циркулярної економіки [10]. Окреме значення має екологічна прозорість - публікація нефінансової звітності, оцінка вуглецевого сліду, екологічна сертифікація продукції.

Екологічні ризики напряму впливають на інвестиційну привабливість підприємства. Фінансові установи, фонди та партнери дедалі частіше враховують фактори ESG у процесі прийняття рішень. Компанії з високими екологічними стандартами отримують доступ до дешевших кредитів, «зелених» інвестицій та міжнародних ринків, тоді як порушення призводять до штрафів, репутаційних втрат і обмеження діяльності [15]. Таким чином, екологічна складова ESG стає важливою частиною системи корпоративного управління та формує вимоги до стратегічного планування.

Соціальна складова ESG охоплює взаємодію підприємства з працівниками, громадами, партнерами та споживачами. Вона відображає якість корпоративної культури, рівень соціальної відповідальності й те, наскільки підприємство сприяє розвитку людського потенціалу. У сучасних умовах саме людський капітал визначає здатність компанії до інновацій, адаптації та формування конкурентних переваг.

Основними напрямками соціальної складової є: забезпечення безпечних і гідних умов праці, дотримання трудових прав, формування справедливої

системи оплати праці, інвестування в навчання й професійний розвиток персоналу. Значну роль відіграє створення інклюзивного середовища, управління різноманіттям, а також підтримка балансу між роботою та приватним життям працівників.

Соціальна політика охоплює й зовнішні аспекти: відповідальність за якість продукції, взаємодію зі споживачами, прозорість маркетингових комунікацій, партнерство з громадами, підтримку регіонального розвитку. Компанії, що системно реалізують соціальні програми, демонструють нижчу плинність кадрів, вищий рівень лояльності персоналу та формують позитивний імідж бренду.

З огляду на тенденції глобального ринку, інвестори та партнери дедалі більше звертають увагу на соціальні ризики: трудові конфлікти, порушення прав працівників, дискримінацію, низьку якість продукції. Наявність продуманої соціальної стратегії підвищує стійкість бізнесу та зменшує репутаційні загрози [52]. Тому соціальна складова ESG розглядається як невід’ємний елемент корпоративного управління й довгострокового розвитку підприємства.

Управлінська складова ESG визначає якість системи корпоративного управління, прозорість ухвалення рішень та рівень відповідальності керівництва підприємства. Вона охоплює структуру власності, розподіл повноважень між органами управління, наявність механізмів контролю, а також дотримання етичних норм та законодавства. У сучасних умовах належне корпоративне управління є передумовою довіри інвесторів, партнерів і суспільства.

До ключових елементів складової Governance належать: ефективна система стратегічного менеджменту, формалізовані процедури управління ризиками, антикорупційна політика, прозорість фінансової та нефінансової звітності. Важливим аспектом є наявність незалежних директорів, внутрішнього аудиту, комітетів із ризиків та сталого розвитку. Компанії, які дотримуються принципів G, демонструють більшу відповідальність за результати діяльності, стабільність бізнес-процесів і передбачуваність управлінських рішень.

Управлінська складова також включає формування корпоративної культури, орієнтованої на етичність, справедливість та відкритість. Це

забезпечує зростання довіри з боку персоналу, інвесторів та зацікавлених сторін. Висока якість корпоративного управління підсилює економічну стійкість підприємства та зменшує ризики фінансових втрат, що робить Governance важливим елементом формування політики сталого розвитку.

Узагальнюючи зміст трьох складових ESG, доцільно виділити ключові ризики та управлінські можливості, які вони формують для сучасних підприємств. Це представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Ключові ризики та управлінські можливості за складовими ESG

Складова ESG	Ключові ризики	Управлінські можливості
E - Environmental	Зростання витрат через енергонеефективність; штрафи за викиди; залежність від імпорتنих ресурсів	Економія завдяки енергоефективності; “зелений” імідж; нові технології
S - Social	Плинність кадрів; трудові конфлікти; травматизм; репутаційні втрати	Підвищення продуктивності; лояльність персоналу; розвиток HR-бренду
G - Governance	Корупційні ризики; слабкий контроль; фінансові порушення	Прозорість; довіра інвесторів; покращення корпоративної культури

**Джерело:** узагальнено автором за даними [3; 7; 63]

Таким чином, ESG впливає не лише на стратегічні напрями розвитку, а й на операційні рішення менеджменту, визначаючи рівень ризиків, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність підприємства.

Концепція ESG стає стратегічним інструментом розвитку підприємств, адже визначає не лише рівень їхньої відповідальності, а й здатність до довгострокового зростання. Підприємства, які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські стандарти, отримують конкурентні переваги: доступ до дешевшого фінансування, вихід на міжнародні ринки, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення репутації.

ESG сприяє формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на інновації та ефективне управління ресурсами. Компанії починають ретельніше аналізувати свої впливи, оптимізувати виробничі процеси, скорочувати операційні витрати завдяки впровадженню енергоефективних технологій та

циркулярних практик. У соціальному вимірі ESG допомагає утримувати кваліфікований персонал і зменшувати ризики конфліктів, а в управлінському - забезпечує стійкість до зовнішніх та внутрішніх криз.

Значення підходу ESG постійно зростає, і це пов'язано не лише з глобальними змінами в економіці, а й з оновленням законодавчих вимог та систем міжнародної звітності. Для бізнесу це означає: компанії, які зволікають з адаптацією до цих стандартів, ризикують втратити частину конкурентних переваг, а інколи - й доступ до окремих ринків чи інвесторів. Тому сьогодні ESG вже не сприймається як щось факультативне. Навпаки, він поступово перетворюється на обов'язкову складову стратегічного розвитку будь-якого підприємства [23, с.145].

Щоб підходи ESG працювали не «на папері», а реально впливали на діяльність компанії, необхідно застосовувати відповідні управлінські та аналітичні інструменти. У межах екологічної складової до таких інструментів належать системи енергоменеджменту, технології зменшення ресурсоспоживання, аудит викидів парникових газів, удосконалення процесів поводження з відходами та сертифікація за міжнародними стандартами, зокрема ISO 14001 чи EMAS. Вони дозволяють підприємству не лише скорочувати витрати, а й підвищувати екологічну відповідальність.

Соціальна складова вимагає іншого набору інструментів. Сюди входять політики рівності та недискримінації, програми розвитку персоналу, моніторинг умов праці, системи охорони здоров'я на виробництві, опитування задоволеності працівників. Важливе місце займає корпоративна соціальна відповідальність - участь у місцевих проектах, взаємодія з громадами та підтримка соціальних ініціатив. Усе це формує більш стійкі та відповідальні взаємини між підприємством і суспільством.

Управлінська складова (Governance) охоплює інструменти, що забезпечують прозорість та відповідальність у прийнятті рішень. До них належать корпоративні кодекси етики, антикорупційні механізми, системи внутрішнього контролю, управління ризиками та комплаєнс. Окрему роль

відіграє підготовка відкритої нефінансової та ESG-звітності відповідно до міжнародних стандартів, таких як GRI, SASB або рекомендації TCFD. Використання цих інструментів дає змогу підприємству підвищити рівень довіри серед інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Система ESG базується на низці міжнародних стандартів, які визначають вимоги до корпоративної відповідальності, прозорості та підготовки нефінансової звітності. Основні з них узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Міжнародні стандарти системи ESG

Стандарт	Сфера застосування	Основні акценти	Значення для корпоративного управління
GRI (Global Reporting Initiative)	Глобальна нефінансова звітність	Повна система показників E, S, G; сталий розвиток; вплив на стейкхолдерів	Найбільш деталізована структура звітності; підвищує прозорість та відповідальність
SASB (Sustainability Accounting Standards Board)	Галузеві стандарти для бізнесу	Фінансово суттєві показники; ризики та можливості	Орієнтація на інвесторів; прив'язка ESG до фінансових результатів
ISO 26000 (Guidance on Social Responsibility)	Соціальна відповідальність підприємств	Управління організацією; права людини; трудові практики; екологія	Формує етичні принципи управління та взаємодії зі стейкхолдерами
OECD Guidelines for Multinational Enterprises	Міжнародні корпорації	Етика; антикорупція; ланцюги постачання; відповідальність бізнесу	Орієнтир для країн ОЕСР; підсилює вимоги до управлінської прозорості

**Джерело:** узагальнено автором за даними [25]

Порівняння стандартів демонструє, що кожен із них робить акцент на різних елементах ESG, однак в сукупності вони формують комплексну методологічну базу для впровадження сталого корпоративного управління. Використання цих стандартів дозволяє підвищити інвестиційну привабливість компанії та забезпечити відповідність міжнародним вимогам.

Попри зростання уваги до сталого розвитку, українські підприємства стикаються з низкою викликів при впровадженні ESG. Однією з основних

проблем є недостатній рівень фінансових ресурсів, необхідних для модернізації виробництва, впровадження енергоефективних технологій та екологічних програм. Значна частина підприємств має зношені основні засоби, що ускладнює швидкий перехід до екологічних стандартів.

Іншим важливим викликом є нестача кваліфікованих фахівців, які розуміють методологію ESG, вміють проводити аудит стійкості та формувати відповідну звітність. У багатьох компаніях відсутні системи збору даних для розрахунку показників сталого розвитку, що унеможливорює їх аналіз і порівняння з міжнародними вимогами.

Додатковим обмеженням є низький рівень корпоративної культури та невисока готовність керівництва впроваджувати комплексні зміни. Часто ESG сприймається як «додатковий обов'язок», а не стратегічний інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності. На зовнішньому рівні перешкодами виступають нестабільність законодавства, слабка економічна динаміка та військові ризики, які змушують бізнес переорієнтовуватися на короткострокові цілі.

Попри це, попит на ESG зростає: банки, міжнародні партнери та великі корпорації висувають вимоги щодо відповідності стандартам сталого розвитку. Тому вирішення зазначених викликів є стратегічно важливим для інтеграції українських підприємств у глобальні ринки та формування довгострокової стійкості.

Проведений аналіз показує, що концепція ESG є ключовим інструментом реалізації політики сталого розвитку на рівні підприємства. Вона поєднує екологічні, соціальні та управлінські стандарти, перетворюючи їх на практичні критерії ефективності, відповідальності та стійкості бізнесу. На сучасному етапі розвитку економіки ESG відіграє стратегічну роль у корпоративному управлінні, оскільки впливає на формування бізнес-моделі, визначення ризиків, побудову репутації та доступ до фінансових ресурсів.

Екологічний компонент спрямований на мінімізацію негативного впливу виробництва на довкілля та перехід до енергоефективних і ресурсозберігаючих

технологій. Соціальна складова забезпечує розвиток людського капіталу, підвищення якості трудових відносин і відповідальну взаємодію з громадами та споживачами. Управлінська складова формує прозору, етичну та підзвітну модель управління, що є передумовою довіри до підприємства з боку партнерів, інвесторів і суспільства.

Водночас упровадження ESG на українських підприємствах супроводжується низкою бар'єрів: нестачею фінансів, недостатністю кваліфікованих кадрів, фрагментарністю нормативної бази, низьким рівнем корпоративної культури. Проте глобальні ринки та міжнародні стандарти вимагають від компаній переходу до сталих моделей управління, що робить інтеграцію ESG не факультативним, а необхідним елементом конкурентоспроможності.

Таким чином, ESG-концепція формує сучасну парадигму корпоративного управління, що поєднує економічну результативність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість. Її впровадження створює підґрунтя для розробки ефективної політики сталого розвитку підприємства, що стане предметом аналізу в наступному підпункті.

### 1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування політики сталого розвитку у підприємницькій діяльності

Світова практика свідчить, що політика сталого розвитку стала одним із ключових напрямів корпоративного управління на підприємствах різних галузей. Її формування відбувалося протягом кількох десятиліть і було зумовлене глобальними викликами: поглибленням екологічних проблем, нестачею природних ресурсів, підвищенням соціальної відповідальності бізнесу та зміною очікувань інвесторів, які дедалі частіше оцінюють компанії за нефінансовими критеріями [76]. У результаті сталий розвиток перетворився з добровільної ініціативи на стратегічну необхідність для підприємств, що прагнуть довгострокової конкурентоспроможності.

Рисунок 1.4 ілюструє ключові глобальні чинники, які зумовили формування сучасної політики сталого розвитку та зростання ролі ESG у корпоративному управлінні.

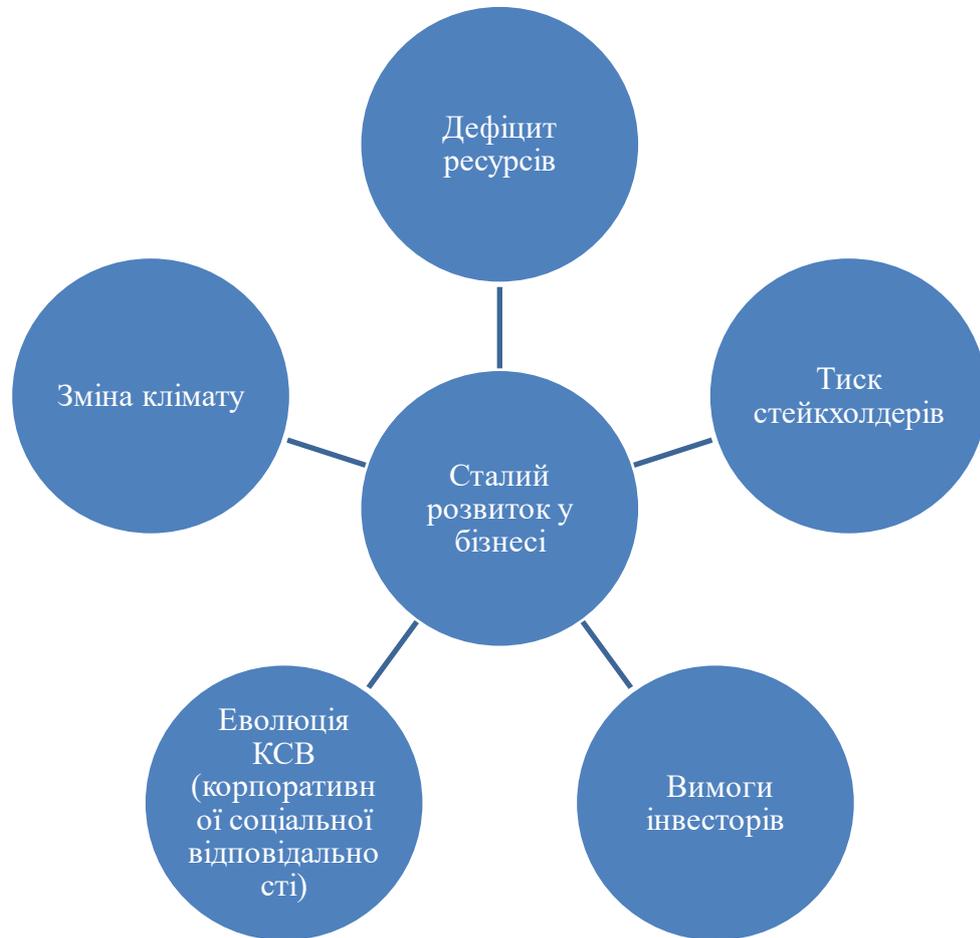


Рисунок 1.4 - Ключові глобальні чинники сучасної політики сталого розвитку (розроблено автором за даними: [82; 86])

Як видно з рисунка 1.4, фактори сталого розвитку охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти, що безпосередньо впливають на стратегічні рішення бізнесу. Саме ці глобальні тенденції стали основою для формування сучасних підходів до сталого розвитку та ESG-політик у корпоративному секторі.

У країнах із розвинутою економікою принципи сталого розвитку поступово перетворилися на звичайну складову корпоративного управління. Більшість компаній там вже давно не обмежуються лише фінансовими

результатами - вони вибудовують системи, які дозволяють зменшувати вуглецевий слід, ощадно використовувати ресурси, розвивати персонал і підтримувати відкритість бізнес-процесів. Особливо помітно це у державах Північної Європи (Швеція, Данія, Норвегія), де підприємства активно переходять на циркулярні моделі, інвестують у відновлювану енергетику та приділяють багато уваги етичним стандартам роботи. У їхніх звітах зазвичай детально описані ризики, пов'язані зі зміною клімату, вплив виробництва на довкілля та різнопланові програми підтримки місцевих громад.

Прикладом системного підходу є компанія Unilever. Ще у 2010 році вона запустила програму Sustainable Living Plan, в межах якої поставила амбітну мету - скоротити екологічний вплив удвічі при одночасному зростанні виробництва. Це спричинило серйозні зміни: компанія переорієнтувала ланцюги постачання, оновила підходи до пакування продукції, розширила соціальні програми та посилила корпоративне управління. У результаті Unilever отримала не лише екологічні й соціальні переваги, а й помітне зростання інвестиційної привабливості та довіри клієнтів.

Ще одним яскравим прикладом є ІКЕА, яка реалізує масштабну стратегію переходу до циркулярної бізнес-моделі. Компанія інвестує у відновлювані джерела енергії, використовує деревину переважно з сертифікованих джерел (понад 98%) і розробляє меблі з вторинних матеріалів. Значну увагу ІКЕА приділяє етичності виробництва та відповідальним ланцюгам постачання, мінімізуючи можливі соціальні та екологічні ризики.

У промисловому секторі прикладом комплексної стратегії сталості може слугувати Siemens, який реалізує план досягнення кліматичної нейтральності та впроваджує енергоефективні технології для промисловості та інфраструктури. Компанія активно використовує цифрові рішення, що дає змогу скоротити споживання ресурсів, і паралельно посилює стандарти етичного управління у глобальних ланцюгах постачання.

У транспортній сфері беззаперечним лідером трансформацій стала Tesla. Вона не тільки виробляє електромобілі, а ще й формує цілу екосистему сталого

розвитку: від виробництва акумуляторів до розвитку мережі зарядних станцій та інвестицій у відновлювану енергетику. Tesla показує, як технологічні інновації можуть одночасно забезпечувати й бізнес-результат, і позитивні зміни для довкілля. На рисунку 1.5 представлено порівняльну характеристику стратегій сталого розвитку провідних міжнародних компаній, зокрема Unilever, ІКЕА, Siemens та Tesla, які реалізують різні моделі екологічної, соціальної та управлінської трансформації бізнесу. Візуалізація демонструє ключові напрями діяльності кожної компанії у сфері сталості, включно з кліматичними стратегіями, циркулярними моделями виробництва, інноваційними технологіями та соціальними програмами. Така схема дозволяє оцінити відмінності корпоративних підходів і виявити найбільш ефективні практики, що формують глобальні тренди сталого розвитку.

Unilever	ІКЕА	Siemens	Tesla
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення екологічного впливу в межах програми Sustainable Living Plan</li> <li>• Відповідальне формування ланцюгів постачання (сертифікована сировина)</li> <li>• Розвиток соціальних програм і підтримка громад</li> <li>• Прозора нефінансова звітність за міжнародними стандартами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перехід до циркулярної бізнес-моделі та повторного використання матеріалів</li> <li>• Інвестиції у відновлювану енергетику та власні сонячні/вітрові потужності</li> <li>• Використання сертифікованої деревини (FSC) та екодизайн продукції</li> <li>• Зменшення вуглецевого сліду в логістиці та операційній діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реалізація стратегії кліматичної нейтральності та енергоефективності</li> <li>• Розробка цифрових рішень для скорочення ресурсоспоживання</li> <li>• Впровадження глобальних стандартів етичного управління та комплаєнсу</li> <li>• Створення «зелених» технологій для промисловості та інфраструктури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Масштабування електромобільності для зменшення викидів CO<sub>2</sub></li> <li>• Інвестиції у виробництво акумуляторів та систем зберігання енергії</li> <li>• Створення мережі зарядних станцій та розвиток інфраструктури EV</li> <li>• Інноваційні технології як основа стратегії сталого розвитку</li> </ul>

Рисунок 1.5 - Порівняльна характеристика стратегій сталого розвитку провідних міжнародних компаній (розроблено автором за даними: [30; 82])

Представлені приклади Unilever, IKEA, Siemens та Tesla демонструють, що успішні моделі сталого розвитку базуються на комплексному підході, який охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Кожна компанія застосовує власну стратегію - від циркулярних бізнес-моделей і енергоефективних технологій до прозорого корпоративного управління та масштабування низьковуглецевих інновацій. Попри різні галузі та масштаби діяльності, ключовим об'єднуювальним чинником є інтеграція ESG-принципів у стратегічне планування та операційну діяльність. Ці приклади підтверджують, що орієнтація на сталість не лише зменшує ризики, а й створює довгострокові конкурентні переваги, слугує драйвером інновацій і підвищує інвестиційну привабливість компаній. Саме тому світовий досвід є важливою орієнтирною основою для розробки та впровадження політики сталого розвитку в українських підприємствах.

Азійські країни, зокрема Японія та Південна Корея, демонструють власні підходи до сталого розвитку, що базуються на технологічних інноваціях та цифровізації. Національні стратегії, такі як японська модель «Society 5.0», спрямовані на інтеграцію цифрових технологій з екологічними та соціальними цілями. Завдяки цьому японські підприємства активно впроваджують високотехнологічні рішення з енергоефективності, розробляють моделі низьковуглецевого виробництва та вдосконалюють системи корпоративного управління відповідно до ESG-принципів.

Загалом світові підходи до сталого розвитку характеризуються комплексністю, стратегічною спрямованістю та інтеграцією економічних, екологічних і соціальних компонентів у довгострокове планування. Ключову роль відіграє ESG - система оцінювання, яка дає змогу інвесторам і зацікавленим сторонам оцінювати стійкість бізнесу не лише за фінансовими результатами, але й за управлінськими практиками та соціально-екологічним впливом. Саме світові практики формують базис для розробки національних стратегій сталого розвитку та впливають на трансформацію підприємств у країнах, що інтегруються в глобальний економічний простір, включно з Україною.

Для системного розуміння особливостей міжнародних підходів до сталого розвитку доцільно порівняти моделі, які сформувалися у провідних економіках світу. У таблиці 1.4 наведено ключові відмінності між підходами Європейського Союзу, США та Японії.

Таблиця 1.4

### Порівняння моделей сталого розвитку ЄС, США та Японії

Критерій	Європейський Союз	США	Японія
Регулювання	Жорсткі директиви (Green Deal, CSRD, EU ETS, таксономія)	Переважно ринкове саморегулювання, вимоги SEC	Державні програми «Society 5.0», інноваційні стратегії
Інструменти	Кліматичні стратегії, декарбонізація, обов'язкова ESG-звітність	Технологічні інновації, корпоративні звіти SASB/TCFD	Цифровізація, циркулярні моделі, енергоефективні технології
Пріоритети	Вуглецева нейтральність, стійкі ланцюги постачань	Інновації, low-carbon technology, роль інвесторів	Технологічна інтеграція, соціальна стабільність
Приклади компаній	Unilever, IKEA, Siemens	Tesla, Apple, Microsoft	Toyota, Hitachi, Panasonic

**Джерело:** узагальнено автором за даними [19; 29; 60; 63]

Порівняння показує, що країни з розвинутою економікою мають різні моделі сталого розвитку, але спільною рисою залишається стратегічний характер стійкості та інтеграція ESG у корпоративне управління. ЄС робить ставку на нормативне регулювання, США - на ринкові механізми, тоді як Японія поєднує стійкість із технологічною модернізацією. Ці підходи формують орієнтири для країн, що адаптують політику сталого розвитку, включно з Україною.

Європейський Союз сьогодні по праву вважається одним із головних драйверів розвитку сталого розвитку у світі. Це не випадково: у країнах ЄС вже давно намагаються поєднати економічне зростання з екологічними та соціальними пріоритетами, і роблять це не точковими ініціативами, а через цілісну, добре продуману систему регулювання. Центральним документом, який задає напрямок для всіх держав-членів, стала Європейська зелена угода (European Green Deal), ухвалена у 2019 році. Її головна мета - зробити Європу першим кліматично нейтральним континентом до 2050 року та перевести

економіку на більш ресурсоефективні й екологічно чисті моделі.

Європейський підхід базується не лише на деклараціях. Він передбачає конкретні механізми впливу на бізнес, які змушують компанії активно впроваджувати принципи сталого розвитку. До ключових інструментів належать:

таксономія сталих інвестицій - своєрідний “словник”, що визначає, які види діяльності справді можна вважати екологічно сталими;

CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) - механізм «вуглецевого коригування» на кордоні, який фактично вводить додаткові вимоги для товарів з країн із менш суворою кліматичною політикою;

EU ETS - загальноєвропейська система торгівлі квотами на викиди CO<sub>2</sub>, що охоплює ключові енергетичні та промислові галузі;

Директива CSRD - оновлені вимоги щодо обов'язкової нефінансової звітності, за якими компанії повинні деталізовано розкривати вплив своєї діяльності на довкілля, персонал і управлінські практики.

Завдяки такій нормативній базі сталий розвиток у ЄС перестав бути лише рекомендацією чи корпоративною «добровільною ініціативою». Тепер це - реальна вимога ринку. Європейські підприємства, незалежно від сектора, впроваджують кліматичні стратегії, скорочують викиди, переходять на відновлювану енергію, модернізують виробництво та запроваджують більш прозорі механізми управління. У багатьох галузях - від енергетики до агропрому - відповідність стандартам сталого розвитку стала не просто конкурентною перевагою, а умовою для того, щоб взагалі залишатися на ринку. Для України значення європейської моделі є надзвичайно високим, оскільки українське законодавство поступово гармонізується із вимогами ЄС у межах Угоди про асоціацію. Запровадження механізму CBAM, розширення вимог щодо ESG-звітності та адаптація до таксономії стимулюють українські компанії інтегрувати принципи сталого розвитку у свої бізнес-процеси. Таким чином, Європейський підхід формує рамкові умови, в яких українські підприємства повинні діяти, щоб зберігати конкурентоспроможність та відповідати міжнародним стандартам.

В Україні формування політики сталого розвитку набуло особливої актуальності в умовах інтеграції до європейського економічного простору, трансформації структури національної економіки та посилення воєнних і макроекономічних ризиків. Попри складні умови, низка українських компаній демонструє системний підхід до впровадження принципів сталого розвитку та ESG. Найактивніше ці практики поширюються серед великих корпорацій, орієнтованих на міжнародні ринки, де відповідність міжнародним екологічним та соціальним стандартам є необхідною умовою конкурентоспроможності.

Одним з найпотужніших прикладів є група МХП, яка послідовно формує екологічну та соціальну політику, публікує інтегровані звіти за стандартами GRI та приділяє значну увагу енергоефективності, скороченню викидів та відновлюваній енергетиці. Компанія реалізує комплексні програми з утилізації біовідходів, розвитку замкнених циклів виробництва та соціальних інвестицій у громади, де розташовані виробничі потужності.

ДТЕК є одним із лідерів української корпоративної стійкості, втілюючи стратегічний курс на декарбонізацію та модернізацію енергетичної системи. Компанія інвестує у відновлювану енергетику, цифровізацію мереж, розвиток систем енергоменеджменту, а також публікує звітність за міжнародними стандартами ESG. Водночас діяльність ДТЕК показує, що перехід до низьковуглецевої економіки в Україні можливий лише за умов значних капіталовкладень та стабільної державної політики.

Нафтогаз України впроваджує соціальні та управлінські аспекти стійкості, зокрема політики комплаєнсу, енергозбереження, реформування корпоративного управління та відповідального управління ресурсами. Компанія проходить аудит за міжнародними вимогами, підвищує прозорість операцій та здійснює модернізацію інфраструктури для зменшення викидів метану [73].

Нова Пошта є прикладом логістичної компанії, яка адаптує ESG-принципи до швидкозростаючого сервісного сектору. Компанія впроваджує «зелену логістику», електромобілі, сучасні сортувальні центри з енергоощадним обладнанням, а також розширює соціальні програми, спрямовані на розвиток

персоналу, інклюзивність та безпечні умови праці.

Астарта-Київ демонструє успішне застосування принципів сталого розвитку у сільському господарстві. Компанія активно працює в напрямі зменшення впливу на довкілля, впроваджує системи точного землеробства, біогазові комплекси, циклічні підходи до використання відходів, а також реалізує соціальні програми в громадах.

Разом з тим, поширення практик сталого розвитку в Україні відбувається нерівномірно. Серед основних бар'єрів слід виділити обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює модернізацію виробничих потужностей та впровадження екологічних технологій; нестачу кваліфікованих спеціалістів у сфері ESG та систем сталого управління; недостатній розвиток внутрішніх систем збору даних, необхідних для підготовки ESG-звітності. Суттєво впливають також воєнні ризики, що змушують підприємства фокусуватися на короткостроковій стабільності, а не на довгострокових цілях стійкості.

Попри ці виклики, українські підприємства поступово переходять від декларативного підходу до системного впровадження політики сталого розвитку. Досвід провідних компаній підтверджує, що ESG-компоненти стають важливим інструментом підвищення ефективності та інтеграції до європейських ринків. Варто зазначити, що підходи до реалізації цих принципів суттєво варіюються залежно від галузевої специфіки: агрохолдинги фокусуються на циркулярній економіці, енергетичні компанії - на декарбонізації, а логістичні - на оптимізації вуглецевого сліду. Такий різнобічний досвід створює базу для бенчмаркінгу, дозволяючи іншим суб'єктам господарювання адаптувати успішні практики.

У таблиці 1.5 узагальнено ключові напрями діяльності та конкретний інструментарій провідних українських підприємств, що вже формують політику стійкості на практиці.

Таблиця 1.5

## Українські підприємства та інструменти сталого розвитку

Підприємство	Основні напрями сталого розвитку	ESG-інструменти	Ключові результати
МХП	Декарбонізація, біоенергетика, циркулярні цикли	Звітність GRI, енергоаудити, інвестиції у ВДЕ	Скорочення викидів, розвиток біогазових комплексів
ДТЕК	Модернізація енергетики, відновлювані джерела	ESG-звітність, energy management, цифровізація	Розвиток вітрових і сонячних електростанцій
Нафтогаз	Енергоефективність, мінімізація втрат газу, комплаєнс	Антикорупційні програми, аудит, модернізація	Зменшення втрат метану, підвищення прозорості
Нова Пошта	Зелена логістика, інклюзивність, охорона праці	Електромобілі, energy-saving технології, HR-програми	Зменшення CO <sub>2</sub> , покращення умов праці
Астарта-Київ	Циркулярне землеробство, біогазові технології	Точне землеробство, управління відходами	Зменшення екологічного сліду, соціальні інвестиції

**Джерело:** узагальнено автором за даними [32; 41; 78]

Узагальнені дані засвідчують, що українські підприємства активно адаптуються до міжнародних вимог сталого розвитку, проте масштаби впровадження ESG залишаються нерівномірними. Найбільш системний підхід демонструють великі корпорації, інтегровані в міжнародні ринки, тоді як малий та середній бізнес лише починає впроваджувати відповідні інструменти. Це підтверджує необхідність посилення державної підтримки, розвитку нормативної бази та формування культури стійкого корпоративного управління.

Порівняно з країнами ЄС та ОЕСР, де політика сталого розвитку вже стала звичним і фактично обов'язковим елементом корпоративної стратегії, в Україні цей підхід лише формується та поступово набирає обертів. Якщо для більшості європейських компаній інтеграція ESG-підходів, кліматичне планування чи прозора звітність - це вже норма, закріплена на рівні регуляторних вимог, то вітчизняні підприємства переважно впроваджують окремі елементи, а не цілісну систему. В умовах воєнних та економічних викликів бізнес часто змушений концентруватися на короткострокових завданнях, що, відповідно, відсуває пріоритет сталого розвитку на другий план.

Одна з ключових відмінностей між Україною та розвиненими економіками стосується нормативно-правового середовища. У Європейському Союзі діє розгалужена й доволі жорстка система регулювання: директиви щодо нефінансової звітності, таксономія сталих інвестицій, механізми вуглецевого коригування та інші інструменти, які фактично змушують бізнес рухатися у “зеленому” напрямі. В Україні процес гармонізації із законодавством ЄС триває, однак поки що значною мірою охоплює лише великі корпорації та підприємства, орієнтовані на експорт. Малий і середній бізнес здебільшого лишається осторонь цих процесів - не через небажання, а через відсутність ресурсів та інституційної підтримки.

Ще один важливий аспект - рівень корпоративної культури та реальний стан практик корпоративного управління. У країнах ЄС та ОЕСР наглядові ради, аудиторські комітети та інші органи управління відіграють справді активну роль у формуванні політики стійкості, контролю ризиків і підвищенні прозорості. В українських же компаніях такі інститути часто існують формально, а ключові рішення ухвалюються вузьким колом власників чи топменеджерів. Через це участь зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень обмежена, а практика відповідального управління розвивається повільніше.

Попри все це, український бізнес поступово робить кроки у бік моделей, які давно працюють у розвинених країнах. Найбільш активні компанії - переважно ті, що мають міжнародні зв'язки або експортують свою продукцію - впроваджують енергоефективні технології, екологічні стандарти, політики соціальної відповідальності та елементи ESG-звітності. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку, однак для переходу на якісно новий рівень потрібні і законодавчі зміни, і інституційна підтримка, і зростання управлінської компетентності у сфері сталого розвитку. Разом з тим, українські підприємства демонструють поступ у наближенні до практик розвинених країн, насамперед у сферах енергоефективності, екологічної модернізації та корпоративної соціальної відповідальності. Компанії, що працюють на експорт та співпрацюють із міжнародними партнерами, вимушено адаптуються до вимог

ESG, впроваджуючи нефінансову звітність, антикорупційні політики, системи управління охороною праці та екологією. Отже, порівняльний аналіз свідчить, що в Україні сформовано передумови для розвитку політики сталого розвитку за зразком розвинених економік, однак для переходу до якісно нового рівня необхідні посилення регуляторної бази, інституційна підтримка, розвиток корпоративної культури та підвищення управлінських компетенцій у сфері ESG.

Проведений аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчить, що формування політики сталого розвитку є стратегічною необхідністю для сучасних підприємств незалежно від країни та масштабу діяльності. У розвинених економіках сталий розвиток інтегрований у корпоративні стратегії, регулюється нормативними документами (EU Green Deal, CSRD, SEC Climate Disclosures), а ESG-підходи стали базовим стандартом оцінювання ефективності бізнесу. Українські компанії також демонструють поступове впровадження політики стійкості - передусім великі корпорації, що працюють на міжнародних ринках.

Разом із тим, український бізнес стикається з низкою бар'єрів: воєнні ризики, нестача інвестицій, слабкий розвиток ESG-звітності та недостатня корпоративна культура. У порівнянні з практиками ЄС та США, українські підприємства перебувають на етапі становлення систем управління сталим розвитком. Попри це, наявні приклади МХП, ДТЕК, «Астарта-Київ», «Нова пошта» демонструють перспективність та ефективність ESG-орієнтованих стратегій.

Таким чином, для досягнення конкурентоспроможності та інтеграції у міжнародні ринки Україна має посилювати нормативну базу, удосконалювати корпоративне управління та розвивати практики сталого розвитку на рівні підприємств.

## Висновки до розділу 1

Отже, сталий розвиток підприємства є комплексною категорією, що

передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної справедливості. Встановлено, що в сучасних умовах господарювання перехід до моделі сталого розвитку є не просто трендом, а стратегічною необхідністю, котра забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість бізнесу.

Обґрунтовано, що ключовим механізмом впровадження принципів сталого розвитку в систему корпоративного управління є концепція ESG (Environmental, Social, Governance). Вона трансформує загальні цілі у конкретні критерії оцінки діяльності підприємства за трьома напрямками: екологічним, соціальним та управлінським. Доведено, що інтеграція стандартів ESG дозволяє мінімізувати нефінансові ризики та отримати доступ до міжнародних ринків капіталу.

Систематизовано зарубіжний та вітчизняний досвід формування політики сталого розвитку. Аналіз практик провідних світових та українських компаній засвідчив, що успішні стратегії базуються на інноваціях, енергоефективності та системній взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас виявлено, що вітчизняні підприємства стикаються з низкою викликів, зокрема дефіцитом фінансових ресурсів та недостатнім рівнем корпоративної культури, що потребує розробки адаптованих підходів до управління сталим розвитком.

З'ясовано, що для ефективного впровадження політики сталого розвитку необхідний комплексний підхід, який поєднує стратегічне планування, моніторинг показників ESG та прозору звітність. У підсумку визначено, що розробка такої політики має ґрунтуватися на глибокому аналізі поточного стану підприємства та враховувати специфіку його діяльності, що зумовлює необхідність проведення подальшого практичного дослідження.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КОМБІКОРМ-ПОЛТАВА».

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Комбікорм-Полтава» як учасника підприємницької діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Комбікорм-Полтава» є сучасним підприємством агропромислового комплексу України, яке стабільно працює на ринку виробництва комбікормів для сільськогосподарських тварин і птахів. Діяльність підприємства зорієнтована на забезпечення українських агровиробників якісними кормовими рішеннями, що сприяють підвищенню продуктивності тваринництва та ефективності господарювання. Підприємство функціонує в умовах конкурентного ринку, дотримується вимог чинного законодавства і вибудовує відносини з партнерами на засадах прозорості, надійності та взаємної відповідальності [1; 2].

Таблиця 2.1

### Основні відомості про підприємство ТОВ «Комбікорм-Полтава»

№	Показник	Значення
1	Повна назва	ТОВ «Комбікорм-Полтава»
2	Код ЄДРПОУ	39881689
3	Дата реєстрації	07.07.2015
4	Місцезнаходження	38760, Полтавська обл., Полтавський р-н, с. Ваці, вул. Колгоспна, буд. 19
5	Керівник	Щербина Віта Михайлівна
6	Статутний капітал	1 000 000 грн
7	Основний вид діяльності	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах (КВЕД 10.91)

**Джерело:** складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

ТОВ «Комбікорм-Полтава» створене та здійснює господарську діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає самостійність у прийнятті управлінських рішень, наявність власного статуту та обмеження відповідальності учасників у межах їхніх вкладів [30]. Відповідно до установчих

документів та записів державних реєстрів, вищим органом управління є загальні збори учасників, а виконавчим одноосібним органом - директор. Наявність чітко визначених повноважень кожного органу управління забезпечує прозорість прийняття рішень і відповідальність за результати діяльності. Керівником підприємства є Щербина Віта Михайлівна, яка організовує й координує щоденну роботу підрозділів, представляє підприємство у взаєминах з контрагентами та державними органами, забезпечує виконання стратегічних і поточних планів.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво комбікормів (КВЕД 10.91). Зміст операційної діяльності охоплює закупівлю та приймання зернової сировини, її очищення, підготовку та подрібнення, точне дозування компонентів, змішування, гранулювання, охолодження, фасування й відвантаження готової продукції споживачам. Паралельно підприємство здійснює логістичне забезпечення, включно з організацією транспортування і складського зберігання, а також післяпродажний супровід клієнтів. Виробнича програма формується з урахуванням попиту на регіональних ринках і технологічних можливостей обладнання. Якість продукції контролюється на всіх етапах - від перевірки партій сировини до лабораторного аналізу готових гранул, що дозволяє гарантувати стабільність фізико-хімічних показників і відповідність рецептур.

Організаційна структура управління на підприємстві побудована за лінійно-функціональним принципом. Такий тип структури поєднує централізоване керівництво з боку директора та функціональну спеціалізацію підрозділів, завдяки чому забезпечується логічний розподіл завдань, оперативність ухвалення рішень і відповідальність структур за результат. На практиці це означає, що стратегічні орієнтири, координація діяльності й ресурсне забезпечення задаються «зверху вниз», а спеціалізовані служби відповідають за виконання конкретних функцій у межах єдиного виробничо-збутового процесу. Такий підхід сприяє чіткому узгодженню дій між управлінськими рівнями, мінімізує дублювання повноважень і дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між усіма структурними одиницями

підприємства.

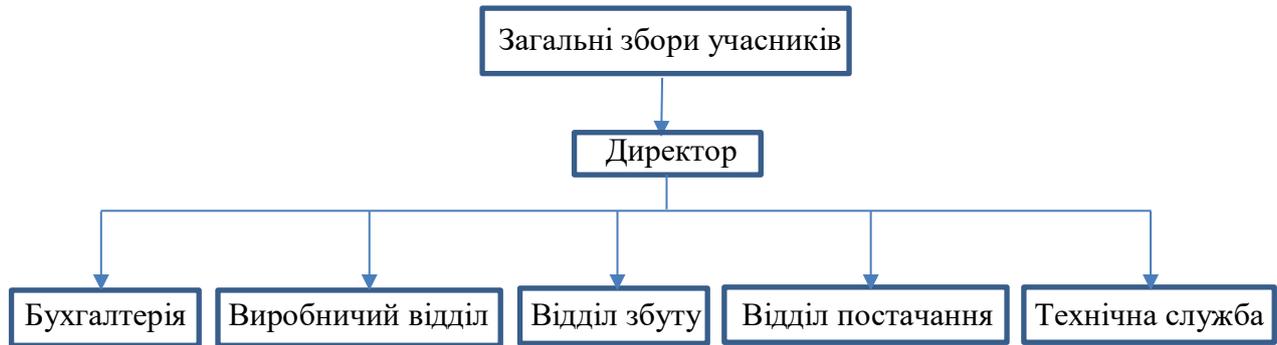


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Комбікорм-Полтава» (розроблено автором за даними внутрішньої документації підприємства)

Функціонування кожного підрозділу спрямоване на єдину мету - безперебійне виробництво і реалізацію комбікормів із дотриманням технологічних регламентів і договірних зобов'язань. Бухгалтерія забезпечує ведення бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової звітності, контроль руху грошових коштів, розрахунків з постачальниками і покупцями, облік запасів та основних засобів. Виробничий відділ відповідає за планування виробничих змін, технічне обслуговування ліній, організацію роботи операторів грануляції, дотримання рецептур, контроль за втратами та виходом продукту. Відділ постачання здійснює моніторинг ринку сировини, укладає договори з постачальниками, планує поставки, оптимізує логістику та рівень складських залишків. Функції відділу збуту охоплюють управління взаємодією зі споживачами, формування та супровід замовлень, контроль дотримання договірних умов і моніторинг задоволеності клієнтів. Технічна служба забезпечує безперервність роботи обладнання: планово-попереджувальні ремонти, аварійні відновлення, налагодження систем дозування, транспортування та грануляції, контроль енергоефективності.

Управління персоналом здійснюється централізовано директором. Керівники підрозділів мають визначені посадові обов'язки і зони

відповідальності, що фіксуються у посадових інструкціях та внутрішніх положеннях. Організація праці базується на погодинно-преміальній системі для виробничого персоналу та посадових окладах із доплатами - для адміністративно-управлінського персоналу. «Координація між структурними підрозділами забезпечується завдяки системній внутрішній комунікації та регламентованим управлінським процедурам.

Важливою складовою управлінської системи є внутрішній контроль і оцінка ефективності. На рівні виробництва застосовуються чек-листи контролю технологічних операцій, норми витрати компонентів і допуски на відхилення. На рівні збуту - облік замовлень, простежуваність партій, аналіз дебіторської заборгованості та швидкості обігу. На рівні постачання - порівняння умов постачальників, графіки поставок, контроль якості вхідної сировини. Бухгалтерія консолідує операційні дані у фінансові показники, що дозволяє керівництву своєчасно реагувати на відхилення та ухвалювати рішення з урахуванням рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості.

Підприємство приділяє увагу питанням охорони праці, промислової безпеки та екологічної відповідальності. «Підприємство дотримується вимог охорони праці та промислової безпеки, впроваджуючи необхідні заходи для мінімізації виробничих ризиків.» Підприємство поступово впроваджує енергоощадні рішення (раціональне використання електроенергії, контроль режимів обладнання), що позитивно впливає на собівартість і екологічні показники [29].

Стратегічна мета діяльності ТОВ «Комбікорм-Полтава» полягає в забезпеченні аграрного сектору конкурентоспроможними комбікормами стабільної якості, розширенні ринків збуту, підвищенні операційної ефективності та зміцненні фінансової стійкості. Для досягнення цієї мети підприємство концентрується на: удосконаленні рецептур і технологій гранулювання; модернізації виробничих ліній і підтримці їхньої надійності; розвитку партнерств із сільськогосподарськими виробниками; підвищенні якості сервісу; оптимізації логістики та запасів. Реалізація зазначених напрямів

забезпечує зниження операційних ризиків, передбачуваність виробничого циклу та зростання довіри з боку клієнтів.

Фінансово-економічна база управлінських рішень формується на підставі офіційної звітності підприємства. Порівняльний аналіз балансу та звіту про фінансові результати дає змогу відстежувати динаміку активів і капіталу, структуру зобов'язань, доходів і витрат, прибутковість діяльності. Такі аналітичні спостереження слугують підґрунтям для визначення пріоритетів у виробництві та збуті, а також для коригування внутрішніх нормативів використання ресурсів. Узгодженість управлінських, виробничих і фінансових рішень є ключовою передумовою стабільної роботи підприємства у середньостроковій перспективі.

Таким чином, організаційна система управління ТОВ «Комбікорм-Полтава» поєднує стратегічне планування, контроль якості, оптимізацію ресурсів і соціальну відповідальність, що формує комплексну модель сталого розвитку підприємства. Лінійно-функціональна структура сприяє ефективному розподілу повноважень, забезпечує прозорість прийняття рішень і підвищує результативність діяльності. Такий підхід дозволяє компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність і формувати позитивний імідж у галузі.

«Ключовим елементом системи управління є ефективне використання трудових ресурсів, які в сучасних умовах розглядаються як стратегічний людський капітал підприємства. Саме збалансована кадрова структура дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів та виконання планових показників. Особливої актуальності набуває питання оптимізації чисельності персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємство змушене оперативно реагувати на ринкові зміни. Важливо не лише зберігати кваліфікованих працівників, а й підтримувати оптимальне співвідношення між управлінським та виробничим персоналом задля уникнення бюрократизації процесів.

Для комплексної оцінки змін у складі трудових ресурсів та виявлення

основних тенденцій реалізації кадрової політики підприємства, проведемо детальний аналіз динаміки та структури зайнятих за категоріями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ  
«Комбікорм-Полтава» за категоріями зайнятих за 2022-2024рр.**

Категорія зайнятих	2022 р.		2023р.		2024р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2024 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	12	20.7	10	18.5	9	19.1	-1.6	0,6
у тому числі:								
Керівники	5	8,6	4	7.4	3	6.4	-2.2	-1,0
Спеціалісти	4	6,9	4	7.4	4	8,5	1.6	1.1
Технічні працівники	3	5,2	2	3.7	2	4,3	-0.9	-0,6
Виробничий персонал	46	79.3	44	81,5	38	80,9	-1,6	-0,6
Разом	58	100	54	100	47	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 управлінця	3,8	-	4,4	-	4,2			

**Джерело:** розраховано автором за даними внутрішньої звітності підприємства

У 2024 році середньооблікова чисельність персоналу склала 47 осіб. Це на 19.0% менше (або на 11 осіб), ніж у 2022 році (58 осіб), та на 13.0% менше (на 7 осіб), ніж у 2023 році (54 особи). Це свідчить про свідому політику оптимізації трудових ресурсів, що, ймовірно, пов'язано з модернізацією виробничих фондів.

"Важливою характеристикою кадрового потенціалу є віковий склад працівників, оскільки він впливає на продуктивність праці, здатність до навчання та адаптації до нових технологій. Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Комбікорм-Полтава» наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ  
«Комбікорм-Полтава» за 2022-2024рр.**

Вікові категорії	2022 р.		2023 р.		2024р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 20_р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	20_р.	20_р.
Молодь віком 15-24 років	6	10.4	6	11.3	5	10.6	0.2	-0.7
25-49 років	37	63.8	35	64.8	31	66.0	2.2	1.2
50-59 років	10	17.2	9	16.7	8	17.0	-0.2	0.3
60-65 років	5	8.6	4	7.4	3	6.4	-2.2	-1.0
Післяпенсійні роки	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0
Разом	58	100.0	54	100.0	47	100.0	-	-

**Джерело:** розраховано автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Аналіз вікової структури показує, що у 2024 році основу колективу ( 66.0% ) становили працівники найбільш активної вікової категорії 25-49 років. Частка цієї ключової групи зроста порівняно з 2022 роком (63.8%), що свідчить про успішне утримання кваліфікованих кадрів.

В умовах переходу до моделі сталого розвитку компетентність персоналу стає ключовим нематеріальним активом підприємства. Рівень кваліфікації працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, мінімізацію виробничого браку та здатність організації впроваджувати інноваційні технології. Особливого значення це набуває в контексті модернізації виробничих потужностей ТОВ «Комбікорм-Полтава», оскільки експлуатація сучасного обладнання вимагає від персоналу не лише практичних навичок, а й глибоких теоретичних знань. Інвестиції в інтелектуальний капітал є фундаментом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Для комплексної оцінки якісних характеристик трудового потенціалу та виявлення структурних зрушень у професійній підготовці кадрів, проаналізуємо динаміку освітнього рівня працівників підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ  
«Комбікорм-Полтава» за 2022-2024рр.**

Рівень освіти	2022 р.		2023р.		2024 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2024 р. від	
	Кіль- - кість, осіб	Пито- -ма вага, %	Кіль- - кість , осіб	Пито- -ма вага, %	Кіль- - кість, осіб	Пито- -ма вага, %	2022 р.	2023 р.
Середня освіта	8	13.6	7	12.7	6	12.8	-0.8	0.0
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	23	39.0	21	38.2	18	38.3	-0.7	0.1
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації - освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	14	23.7	13	23.6	11	23.4	-0.3	-0.2
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації - освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	14	23.7	14	25.5	12	25.5	1.8	0.1
Разом	59	100.0	55	100.0	47	100.0	-	-
Перекваліфікація персоналу	3	-	4	-	4	-	-	-
Навчались за кордоном	0	-	0	-	0	-	-	-

**Джерело:** розраховано автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Освітня структура у 2024 році демонструє позитивну тенденцію: частка працівників з повною вищою освітою («спеціаліст», «магістр») зросла до 25.5% (порівняно з 23.7% у 2022 р.). Це підтверджує, що в умовах оптимізації підприємство робить ставку на більш кваліфікований персонал.

Додатковою характеристикою кадрового складу є структура персоналу за статтю, яка значною мірою обумовлена галузевою специфікою підприємства та характером виконуваних робіт (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Характеристика персоналу ТОВ «Комбікорм-Полтава» за статтю за  
2022-2024рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023
Чоловік и	41	70.7	38	70.4	33	70.2	-0.5	-0.2
Жінки	17	29.3	16	29.6	14	29.8	0.5	0.2
Разом	58	100.0	54	100.0	47	100.0	-	-

**Джерело:** розраховано автором за даними внутрішньої звітності підприємства

У 2024 році статева структура залишалася стабільною: 70.2% персоналу становили чоловіки. Цей показник практично не змінився порівняно з 2022 роком і є типовим для виробничого підприємства.

Виробнича діяльність ТОВ «Комбікорм-Полтава» спрямована на забезпечення фермерських господарств якісними комбікормами для різних видів тварин. Основний вид діяльності за КВЕД - 10.91 «Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах». Підприємство працює з 2015 року та має стабільну репутацію виробника, який поєднує сучасні технології з перевіреними методами організації виробництва.

Виробничі потужності розташовані в межах Полтавського району та включають обладнання для подрібнення, змішування, гранулювання і фасування комбікормів. Наявність власних складських приміщень забезпечує безперервність виробничого циклу.

Технологічний процес охоплює приймання і підготовку сировини, її подрібнення, змішування відповідно до рецептур, грануляцію, охолодження та відвантаження готової продукції. Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробництва, що гарантує стабільність поживних характеристик комбікормів.

Асортимент охоплює корми для великої рогатої худоби, свиней і птиці. Частина продукції реалізується через дистриб'юторів Полтавської, Сумської та Харківської областей, інша - безпосередньо сільськогосподарським

підприємствам.

Для узагальнення основних напрямів діяльності підприємства наведено таблицю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Основні напрями виробничої діяльності ТОВ «Комбікорм-Полтава»**

Напрямок діяльності	Характеристика	Призначення продукції
Виробництво комбікормів	Змішування зернових, білкових і вітамінних компонентів за заданими рецептурами	Для сільськогосподарських тварин і птиці
Зберігання сировини	Складські приміщення із системою вентиляції та контролю вологості	Пшениця, кукурудза, ячмінь, соєвий шрот, мінеральні добавки
Реалізація продукції	Власний транспорт і партнерська збутова мережа	Господарства Полтавської, Сумської, Харківської областей

**Джерело:** складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

Управління виробництвом на ТОВ «Комбікорм-Полтава» здійснюється за лінійно-функціональною структурою. Загальне стратегічне керівництво забезпечує директор, а безпосереднє оперативне управління технологічними процесами, персоналом та станом обладнання покладено на начальника виробництва. Планування здійснюється щомісячно на основі прогнозу збуту та наявних ресурсів, що забезпечує ритмічність роботи.

Ефективність менеджменту досягається завдяки чіткій координації між відділами (постачання, збут, бухгалтерія), централізованій закупівлі сировини та контролю за енергозатратами. Ключовим елементом виробничого процесу є багатоступенева система контролю якості, яка охоплює всі етапи: від перевірки вхідної сировини в лабораторії до тестування готової продукції на відповідність стандартам. Такий системний підхід гарантує біологічну безпеку кормів та мінімізує виробничі ризики. Особлива увага приділяється дотриманню санітарно-гігієнічних норм на кожній стадії технологічного циклу, що дозволяє отримувати продукт із високими споживчими властивостями та стабільними показниками поживності.

Детальна характеристика етапів та методів контролю наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Система контролю якості продукції на ТОВ «Комбікорм-Полтава»

Етап контролю	Відповідальний	Показники контролю	Частота перевірки
Приймання сировини	Лаборант	Вологість, чистота, наявність сторонніх домішок	Кожна партія
Підготовка та змішування компонентів	Технолог	Дотримання рецептур, дозування, рівномірність змішування	Постійно
Гранулювання і фасування	Начальник виробництва	Температура пресування, якість гранул, герметичність упаковки	Кожна зміна
Готова продукція	Лаборант, технолог	Відповідність зразкам, запах, колір, фізична структура, поживна цінність	Кожна партія

**Джерело:** складено автором за даними внутрішньої документації підприємства

Контроль ефективності виробництва здійснюється шляхом аналізу показників продуктивності, використання сировини, рівня браку та собівартості продукції. З метою підвищення ефективності підприємство впроваджує заходи з модернізації обладнання, оптимізації логістичних процесів, вдосконалення системи обліку витрат. Регулярне оновлення техніки й технологічних ліній дозволяє зменшити споживання енергії та підвищити вихід якісної продукції.

Крім того, велика увага приділяється навчанню персоналу. Працівники проходять періодичне інструктажне та технічне навчання, що підвищує рівень кваліфікації й дозволяє уникати помилок у процесі виробництва. У результаті формується культура якості, заснована на відповідальності кожного працівника за кінцевий результат.

Таким чином, управління виробничою діяльністю на ТОВ «Комбікорм-Полтава» характеризується системністю, чіткою організацією технологічних процесів і високим рівнем контролю якості. Завдяки злагодженій роботі керівництва, виробничих та допоміжних підрозділів забезпечується стабільне функціонування підприємства, своєчасне виконання замовлень і випуск продукції, що відповідає вимогам ринку.

Раціональне використання сировини, дотримання технологічних стандартів і впровадження заходів з підвищення ефективності виробництва

сприяють зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності продукції [15, с. 118]. Постійне вдосконалення процесів, модернізація обладнання та професійний розвиток працівників створюють основу для подальшого зростання підприємства та забезпечують його стабільне положення на ринку комбікормової продукції.

Узагальнюючи характеристику об'єкта дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «Комбікорм-Полтава» має потужний виробничий та кадровий потенціал. Однак виявлені особливості (скорочення персоналу, енергоємність технологічних процесів гранулювання, утворення відходів) створюють певні виклики для сталого розвитку. Це потребує подальшого поглибленого аналізу фінансового стану та впливу на зовнішнє середовище, що буде здійснено у наступних підрозділах роботи.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Комбікорм-Полтава».

Важливим етапом у дослідженні діяльності будь-якого підприємства є оцінка його фінансово-економічного стану [6; 28]. Основна мета цього аналізу - зрозуміти, наскільки ефективно ТОВ «Комбікорм-Полтава» використовує свої ресурси, і який у нього рівень фінансової стійкості, платоспроможності та, звісно, прибутковості.

У контексті нашої теми це має принципове значення, бо фінансовий стан - це фактично економічний фундамент для впровадження концепції ESG. Очевидно, що без забезпечення фінансової стабільності говорити про реалізацію будь-яких серйозних екологічних чи соціальних проєктів, які ми плануємо запропонувати в наступних розділах, просто неможливо.

Для аналізу ми використали дані офіційної фінансової звітності підприємства за період з 2022 по 2024 рік: Баланс (Форма № 1-м) та Звіт про фінансові результати (Форма № 2-м). Такий підхід дозволив не лише оцінити поточний стан справ, а й побачити динаміку розвитку, виявити ключові тенденції

та проблемні місця.

Основні розрахункові показники, котрі характеризують капітал, наявні ресурси, фінансові результати та загальну ефективність діяльності підприємства, ми систематизували в Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

## Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Комбікорм-Полтава» за 2022 - 2024 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Джерела інформації, розрахунок	Рік			Відхилення			
				1-й	2-й	3-й	3-й від 1-го		3-й від 2-го	
							Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>АКТИВИ на кінець року</b>										
1	Активи - всього	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1300, гр. 4	26 221.6	32 928.1	46 430.8	+20 209.2	+77.1	+13 502.7	+41.0
1.1	Необоротні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд. (1095 + 1200), гр. 4	5 330.7	15 201.7	15 316.9	+9 986.2	+187.3	+115.2	+0.8
1.1.1	Нематеріальні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1000, гр. 4	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0	-
1.1.2	Незавершені капітальні інвестиції	тис. грн.	Ф.1, ряд 1005, гр. 4	297.1	136.7	0.0	-297.1	-100.0	-136.7	-100.0
1.1.3	Основні засоби	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1010, гр. 4	5 033.6	15 065.0	15 316.9	+10 283.3	+204.3	+251.9	+1.7
1.1.4	Довгострокові біологічні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд 1020, гр. 4	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0	-
1.1.5	Довгострокові фінансові інвестиції	тис. грн.	Ф.1, ряд (1030 + 1035), гр. 4	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0	-
1.1.6	Інші необоротні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд (1040 + 1045 + 1050 + 1060 + 1065 + 1090 + 1200), гр. 4	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0	-
1.2	Оборотні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд 1195, гр. 4	20 890.9	17 726.4	31 113.9	+10 223.0	+48.9	+13 387.5	+75.5
1.2.1	Запаси	тис. грн.	Ф.1, ряд 1100 + 1110	18 529.8	14 170.6	24 906.4	+6 376.6	+34.4	+10 735.8	+75.8
1.2.2	Дебіторська заборгованість	тис. грн.	Ф.1, ряд (1115 + 1120 + 1125 + 1130 +	1 955.3	3 180.1	3 608.2	+1 652.9	+84.5	+428.1	+13.5

			1135 + 1140 + 1145 + 1155), гр. 4							
1.2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	Ф.1, ряд (1160 + 1165), гр. 4	405.8	372.9	2 580.8	+2 175.0	+536.0	+2 207.9	+592.1
1.2.4	Інші оборотні активи	тис. грн.	Ф.1, ряд (1170 + +1180 + 1190), гр. 4	0.0	1.5	16.6	+16.6	-	+15.1	+1006.7

	<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ на кінець року</b>									
2	Зобов'язання - усього	тис. грн.	Ф.1, ряд (1595 + 1695 + 1700), гр.4	22 955.5	29 386.5	42 079.6	+19 124.1	+83.3	+12 693.1	+43.2
2.1	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1595, гр. 4	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0	-
2.2	Поточні зобов'язання	тис. грн.	Ф.1, ряд (1695 + 1700), гр. 4	22 955.5	29 386.5	42 079.6	+19 124.1	+83.3	+12 693.1	+43.2
2.2.1	Короткострокові кредити	тис. грн.	Ф.1, ряд (1600 + 1610), гр. 4	0.0	0.0	9 684.0	+9 684.0	-	+9 684.0	-
2.2.2	Кредиторська заборгованість за товари	тис. грн.	Ф.1, ряд (1615 + 1605), гр. 4	8 785.5	13 225.6	13 065.5	+4 280.0	+48.7	-160.1	-1.2
2.2.3	Кредиторська заборгованість за розрахунками	тис. грн.	Ф.1, ряд (1620 + 1625 + 1630 + 1640 + 1645 + 1650 + 1660 + 1690), гр. 4	14 170.0	16 160.9	19 330.1	+5 160.1	+36.4	+3 169.2	+19.6
2.2.4	Доходи майбутніх періодів	тис. грн.	Ф.1, ряд 1665, гр. 4	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0	-
	<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ на кінець року</b>									
3	Власний капітал - усього	тис. грн.	Ф. 1, ряд.1495, гр. 4	3 266.1	3 541.6	4 351.2	+1 085.1	+33.2	+809.6	+22.9
3.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	тис. грн.	Ф.1, ряд.1400, гр. 4	1 000.0	1 000.0	1 000.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3.2	Додатковий капітал	тис.	Ф.1, ряд (1405 +	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0	-

		грн.	1410), гр. 4							
3.3	Резервний капітал	тис. грн.	Ф.1, ряд. (1415 + 1435), гр. 4	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0	-
3.5	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1420, гр. 4	2 266.1	2 541.6	3 351.2	+1 085.1	+47.9	+809.6	+31.9
3.6	Неоплачений капітал	тис. грн.	Ф.1, ряд. (1425 + 1430), гр. 4	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0	-
<b>4. РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА</b>										
4.1	<b>Основні засоби</b>									
4.1.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1011, гр. 4	8 850.3	20 612.5	23 633.8	+14 783.5	+167. 0	+3 021.3	+14.7
4.1.2	знос на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1012, гр. 4	3 816.7	5 547.5	8 316.9	+4 500.2	+117. 9	+2 769.4	+49.9
4.1.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1011 гр. 3 + ряд. 1011 гр. 4)	5 425.6	10 049.3	15 191.0	+9 765.4	+180. 0	+5 141.7	+51.2

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4.2	<b>Нематеріальні активи</b>									
4.2.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд.1001, гр. 4	23.4	23.4	23.4	0.0	0.0	0.0	0.0
4.2.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд.1002, гр. 4	23.4	23.4	23.4	0.0	0.0	0.0	0.0
4.2.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1001 гр. 3 + ряд. 1001 гр. 4)	0.1	0.0	0.0	-0.1	-100.0	0.0	0.0
4.3	<b>Оборотні активи</b>									
4.3.1	усього на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1195, гр. 4	20 890.9	17 726.4	31 113.9	+10 223.0	+48.9	+13 387.5	+75.5
4.3.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	Ф.1, (ряд. 1125 + ряд. 1130 + ряд. 1135 + ряд. 1140 + ряд. 1145 + ряд. 1150 + ряд. 1155), гр. 4	1 955.3	3 180.1	3 608.2	+1 652.9	+84.5	+428.1	+13.5
4.3.3	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1195 гр. 3 + ряд. 1195 гр. 4)	15 277.2	19 308.7	24 420.2	+9 143.0	+59.8	+5 111.5	+26.5
	<b>5. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>									
5.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд.2000, гр. 3	30 931.0	44 069.1	42 313.7	+11 382.7	+36.8	-1 755.4	-4.0
5.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Ф.1-підприємництво р.3, ряд 300 гр. 2	30 931.0	44 069.1	42 313.7	+11 382.7	+36.8	-1 755.4	-4.0
5.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	статистична звітність ф №1-П-НПП	-	-	-	-	-	-	-

5.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд 2050, гр. 3	24 583.9	39 474.5	33 612.9	+9 029.0	+36.7	-5 861.6	-14.8
5.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Ф.2, ряд 2090, гр. 3 (ряд 2095 гр. 3)	6 347.1	4 594.6	8 700.8	+2 353.7	+37.1	+4 106.2	+89.4
5.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Ф.2,ряд 2190, гр. 3 (ряд 2195, гр. 3)	513.1	325.7	1 107.1	+594.0	+115. 8	+781.4	+239.9
5.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Ф.2, ряд 2290, гр.3 (ряд 2295, гр. 3)	513.1	336.0	1 107.1	+594.0	+115. 8	+771.1	+229.5

Продовження таблиці 2.8

5.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Ф.2, ряд 2350, гр. 3 (ряд 2355), гр. 3	418.6	275.5	923.1	+504.5	+120.5	+647.6	+235.1
<b>6. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ</b>										
6.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Ф.1, (ряд. 1012 / ряд. 1011), гр. 4	0.431	0.269	0.352	-0.079	-18.4	+0.083	+30.8
6.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр.5 / ф.1 ряд. 1011 гр. 4	-	-	-	-	-	-	-
6.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр. 8 / ф.1 ряд. 1011 гр. 3	-	-	-	-	-	-	-
6.8	Фондовіддача	грн./ грн.	5.3 / 4.1.3	5.701	4.385	2.785	-2.915	-51.1	-1.600	-36.5
6.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот и	5.1. / 4.3.3	2.025	2.282	1.733	-0.292	-14.4	-0.550	-24.1
6.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / 6.10	177.8	157.7	207.8	+30.0	+16.8	+50.0	+31.7
6.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	5.1 / Ф.1, 0,5*(ряд. 1900 гр. 3 + ряд. 1900 гр. 4)	1.474	1.490	1.066	-0.407	-27.6	-0.424	-28.4

Проаналізувавши динаміку основних показників за 2022-2024 роки, можна зробити кілька важливих висновків про те, як розвивалося підприємство.

По-перше, чітко видно, що ТОВ «Комбікорм-Полтава» активно нарощує свій виробничий потенціал. Загальна вартість майна (активів) за два роки зросла на 77,1% та на кінець 2024 року склала понад 46,4 млн грн. Головним драйвером цього росту стали інвестиції в основні засоби: їхня балансова вартість збільшилася майже втричі (з 5 млн грн у 2022 році до 15,3 млн грн у 2024). Це підтверджує той факт, що підприємство проводить масштабну модернізацію обладнання.

По-друге, фінансові результати діяльності у 2024 році значно покращилися. Хоча чистий дохід трохи зменшився порівняно з піковим 2023 роком (на 4,0%), він все одно залишається значно вищим за рівень 2022 року (+36,8%). Але найважливіше те, що підприємству вдалося суттєво збільшити чистий прибуток - до 923,1 тис. грн. Це у 3,3 рази більше, ніж у 2023 році. Така динаміка свідчить про те, що управління витратами стало ефективнішим, а валовий прибуток зріс.

По-третє, спостерігаються цікаві зміни у кадровій політиці та продуктивності. Ми бачимо скорочення персоналу: якщо у 2022 році працювало 58 осіб, то у 2024-му - вже 47. Проте, це не призвело до падіння обсягів виробництва. Навпаки, продуктивність праці одного працівника зросла майже на 70% і досягла 900 тис. грн на рік. Це прямий наслідок автоматизації та оновлення технічної бази.

Щодо ефективності використання ресурсів, то тут ситуація неоднозначна. З одного боку, маємо високу рентабельність власного капіталу (23,39%), що є чудовим показником для власників. З іншого боку, показник фондівіддачі знизився майже вдвічі (до 2,79 грн). Це цілком закономірно для періоду активного інвестування: нове дороге обладнання вже стоїть на балансі, але ще не вийшло на повну проектну потужність, щоб генерувати максимальну виручку.

Отже, підприємство розвивається інтенсивно, вкладає кошти в модернізацію і підвищує прибутковість, однак це відбувається на фоні

скорочення штату та зниження оборотності активів.

Наступним етапом дослідження є оцінка фінансової стійкості підприємства, яка характеризує його здатність функціонувати та розвиватися, зберігаючи рівновагу своїх активів і пасивів у змінному внутрішньому та зовнішньому середовищі. Фінансова стійкість відображає ступінь захищеності інтересів інвесторів та кредиторів, а також незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Для аналізу фінансової стійкості ТОВ «Комбікорм-Полтава» було розраховано систему відносних показників (коефіцієнтів), що базуються на співвідношенні власних та позикових коштів (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9.

**Аналіз показників фінансової стійкості  
ТОВ «Комбікорм-Полтава» за 2022- 2024 рр.**

Показники	Норма- тив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$						
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,125	0,108	0,094	-0,375	-0,392	-0,406
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	0,875	0,892	0,906	+0,375	+0,392	+0,406
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	8,028	9,298	10,671	+6,028	+7,298	+8,671
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,142	0,121	0,103	-0,858	-0,879	-0,897
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	7,028	8,298	9,671	+6,028	+7,298	+8,671
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-0,111	-0,823	-0,44	-0,911	-1,623	-1,24
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-0,099	-0,658	-0,352	-0,599	-1,158	-0,852
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	-0,632	-3,292	-2,52	-1,132	-3,792	-3,02
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0	0	0	x	x	x

**Джерело:** розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Комбікорм-Полтава» за 2022-2024 роки свідчить про вкрай напружену фінансову ситуацію та високу залежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

По-перше, коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) протягом

усього досліджуваного періоду залишається на критично низькому рівні. У 2024 році він склав 0,094, що значно нижче нормативного значення ( $\geq 0,5$ ). Це означає, що лише 9,4% майна підприємства сформовано за рахунок власних коштів, тоді як 90,6% активів профінансовано за рахунок позикового капіталу. Така структура балансу створює значні ризики для стабільності бізнесу.

По-друге, коефіцієнт фінансової залежності демонструє тенденцію до зростання: з 8,57 у 2022 році до 10,65 у 2024 році (при нормі  $< 2$ ). Таке значення вказує на те, що на кожну гривню власного капіталу припадає понад 10 гривень залучених коштів. Це свідчить про агресивну політику фінансування, яка, хоча і дозволяє масштабувати діяльність, робить підприємство дуже вразливим до зміни ринкових умов та вимог кредиторів.

По-третє, коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами має від'ємне значення (-0,352 у 2024 році), що є ознакою фінансової нестійкості. Це свідчить про те, що весь власний капітал підприємства спрямований на фінансування необоротних активів, а для формування оборотних активів (запасів, дебіторської заборгованості) власні кошти відсутні. Підприємство змушене повністю покладатися на позикові джерела для забезпечення поточного виробничого циклу.

Отже, незважаючи на зростання обсягів діяльності, фінансова модель ТОВ «Комбікорм-Полтава» характеризується критично низьким рівнем фінансової стійкості. Підприємство фактично функціонує за рахунок кредиторів, що вимагає термінових заходів щодо оптимізації структури капіталу та підвищення рівня фінансової безпеки.

Визначивши, що фінансова стійкість підприємства є критичною через високу залежність від зовнішніх запозичень, необхідно проаналізувати, чи здатне воно взагалі обслуговувати ці борги. Для цього ми провели оцінку ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Комбікорм-Полтава», тобто його здатності швидко перетворювати свої активи на гроші для покриття поточних зобов'язань.

Результати розрахунків коефіцієнтів ліквідності за останні три роки

представлено в Таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

**Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)  
«Комбікорм-Полтава» за 2022 - 2024 рр.**

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	0,91	0,603	0,74	-0,09	-0,897	-0,76
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,103	0,121	0,148	-0,397	-0,379	-0,352
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,018	0,013	0,061	-0,182	-0,187	-0,139

**Джерело:** розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані таблиці свідчать про те, що ситуація з платоспроможністю на підприємстві є досить напруженою.

По-перше, коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) у 2024 році склав 0,74. Це означає, що оборотних активів підприємства вистачає для покриття лише 74% поточних боргів. Хоча ми бачимо певне покращення порівняно з 2023 роком (коли показник впав до 0,6), він все одно не досягає нормативного значення (де мінімум 1,0). Це говорить про те, що підприємство живе в борг і ризикує не розрахуватися з кредиторами вчасно.

По-друге, коефіцієнт швидкої ліквідності залишається на низькому рівні - 0,148 при нормі 0,5. Це вказує на те, що без продажу запасів (які становлять левову частку активів) компанія може погасити менше 15% своїх зобов'язань. Така структура активів робить підприємство дуже залежним від швидкості реалізації готової продукції.

По-третє, коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує можливість миттєво погасити борги "живими" грошима, у 2024 році склав лише 0,061. Це критично мало (норма >0,2), що підтверджує постійний дефіцит вільних грошових коштів на рахунках.

Остаточний висновок про фінансовий стан підприємства та ступінь його залежності від зовнішніх кредиторів дозволяє зробити аналіз забезпеченості запасів джерелами їх формування. Для цього використовується методика

трикомпонентного показника типу фінансової стійкості.

Суть цього підходу полягає у порівнянні наявних запасів і витрат підприємства з джерелами, які можуть бути використані для їх покриття (власні обігові кошти, довгострокові та короткострокові кредити). Результати розрахунку узагальнюючих показників за 2022-2024 роки наведено в Таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості  
ТОВ «Комбікорм-Полтава» за 2022 - 2024 рр.**

Показники	Методика розрахунку за балансом	2022р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів - Н1	Ряд. 1495 - ряд. 1095	-2483,2	-11660,1	-10965,7
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів - Н2	Н1 + ряд. 1595	-2483,2	-11660,1	-10965,7
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів - Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	-2483,2	-11660,1	-1281,7
Запаси - Н4	Ряд. 1100	18529,8	14170,6	24906,4
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів - Е1	Н1-Н4	-21013	-25830,7	-35872,1
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів - Е2	Н2-Н4	-21013	-25830,7	-35872,1
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів - Е3	Н3-Н4	-21013	-25830,7	-26188,1

**Джерело:** розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Розрахунки, наведені у Таблиці 2.4, демонструють найбільш тривожну

картину щодо фінансового стану ТОВ «Комбікорм-Полтава».

Згідно з методикою оцінки, існує чотири типи фінансової стійкості. У нашому випадку протягом усього аналізованого періоду (2022-2024 рр.) спостерігається ситуація, коли:

Не вистачає власних обігових коштів ( $E1 < 0$ ).

Не вистачає власних та довгострокових джерел ( $E2 < 0$ ).

Не вистачає навіть загальної суми основних джерел, включаючи короткострокові кредити ( $E3 < 0$ ).

У 2024 році дефіцит джерел для покриття запасів (показник  $E3$ ) склав понад 26 млн грн. Таке співвідношення показників ( $E1 < 0$ ,  $E2 < 0$ ,  $E3 < 0$ ) класифікує фінансовий стан підприємства як кризовий.

Це означає, що підприємство знаходиться в зоні критичного ризику. Запаси сировини та готової продукції, які значно зросли у 2024 році (до 24,9 млн грн), фактично сформовані не за рахунок стійких джерел фінансування, а за рахунок кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань, які можуть бути пред'явлені до сплати у будь-який момент. Така структура балансу робить господарську діяльність в край залежною від лояльності кредиторів та термінів розрахунків.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний, і кількісний показник ефективності діяльності будь-якого підприємства. Вона виступає узагальнюючим індикатором, що характеризує ступінь окупності витрат та ефективність використання активів. На відміну від абсолютних показників прибутку, коефіцієнти рентабельності дозволяють об'єктивно оцінити результативність управлінських рішень та інвестиційну привабливість бізнесу в динаміці.

Динаміка основних показників рентабельності ТОВ «Комбікорм-Полтава» наведена в таблиці 2.12..

Таблиця 2.12.

**Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Комбікорм-Полтава» за 2022 - 2024 рр., %**

Показники	Звітні роки			Зміна(+; -) 2024р. від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Рентабельність власного капіталу	13,69	8,09	23,39	+9,70	+15,30
Рентабельність позичково капіталу	2,33	1,05	2,84	+0,51	+1,79
Рентабельність активів	1,99	0,93	2,33	+0,34	+1,40
Рентабельність витрат	1,38	0,62	2,22	+0,84	+1,60
Рентабельність оборотних коштів	2,74	1,43	4,04	+1,30	+2,61

**Джерело:** розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показників рентабельності за 2022-2024 роки демонструє суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства у звітному році після спаду в 2023-му.

Рентабельність власного капіталу зросла до 23,39% у 2024 році. Це найвищий показник серед усіх коефіцієнтів рентабельності, що свідчить про високу віддачу на вкладені власниками кошти. Таке зростання (+15,3% до 2023 року) пояснюється збільшенням чистого прибутку на фоні відносно невеликої частки власного капіталу в структурі балансу.

Рентабельність позичкового капіталу залишається низькою (2,84%), що значно менше вартості залучення кредитних ресурсів на ринку. Це підтверджує тезу про неефективність структури капіталу та надмірне боргове навантаження.

Рентабельність активів склала 2,33%, що означає, що кожна гривня, вкладена в майно підприємства, генерує лише 2,3 копійки чистого прибутку. Позитивна динаміка (+1,4% до 2023 року) є обнадійливою, але абсолютне значення показника залишається невисоким через значну вартість необоротних активів, які знаходяться в процесі модернізації.

Рентабельність витрат (2,22%) та оборотних коштів (4,04%) також

показали зростання, що свідчить про покращення операційної ефективності та управління витратами у 2024 році.

Проведений фінансово-економічний аналіз дозволяє зробити однозначний висновок: ТОВ «Комбікорм-Полтава» є прибутковим та ефективним з точки зору операційної діяльності, але фінансово вразливим. Висока рентабельність власного капіталу досягається ціною критичного ризику втрати платоспроможності через надмірну закредитованість (плече фінансового важеля). Для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно спрямувати зусилля не лише на нарощування прибутку, а й на стабілізацію фінансового стану - збільшення частки власного капіталу та заміщення короткострокових боргів довгостроковими інвестиційними ресурсами.

### 2.3. Аналіз екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища є критично важливим для розробки будь-якої стратегії, оскільки саме в ньому криються ринкові можливості та загрози. Для ТОВ «Комбікорм-Полтава» цей аналіз також є основою для формування екологічної ('E') та соціальної ('S') складових політики сталого розвитку (ESG), оскільки саме зовнішнє середовище (держава, суспільство) формує вимоги до цієї політики.

Для комплексного аналізу середовища використовуємо метод PEST-аналізу (Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні фактори) [9].

Таблиця 2.13

#### **PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Комбікорм-Полтава»**

Фактор	Вплив на підприємство (ТОВ «Комбікорм-Полтава»)
1	2
Р (Політико-правові)	+ Державна підтримка агросектору (пільгове кредитування, субсидії). + Гармонізація українського законодавства з нормами ЄС (відкриває ринки). - Воєнний стан: ризики для логістики (блокування портів), мобілізація

## Продовження таблиці 2.13

1	2
	<p>персоналу.</p> <p>- Зміна податкового та експортного регулювання.</p>
Е (Економічні)	<p>- Висока вартість енергоносіїв (газ, електроенергія), що є ключовою статтею собівартості комбікормів.</p> <p>- Висока інфляція та нестабільність курсу гривні (впливає на закупівлю імпортованих преміксів та обладнання).</p> <p>- Високі ставки по кредитах (ускладнює фінансування інвестицій).</p> <p>+ Зростання світових цін на продовольство та корми.</p>
S (Соціально-культурні)	<p>- Дефіцит кваліфікованих кадрів (інженерів, технологів) через мобілізацію та міграцію (це підтверджує наш аналіз у Розділі 1, де чисельність впала на 19%).</p> <p>+ Зростання вимог споживачів (тваринницьких комплексів) до якості та безпеки кормів.</p> <p>+ Підвищення суспільної уваги до соціальної відповідальності бізнесу (допомога громадам, умови праці).</p>
Т (Технологічні)	<p>+ Поява нового, більш енергоефективного обладнання (гранулятори, сушарки).</p> <p>+ Розвиток біотехнологій у виробництві кормових добавок.</p> <p>+ Автоматизація та діджиталізація виробничих процесів (дозволяє підвищити продуктивність праці).</p>

**Джерело:** розроблено автором

Проведений аналіз (Таблиця 2.13) дозволив ідентифікувати ключові фактори зовнішнього середовища. Однак цей якісний підхід не показує, який з цих факторів є найважливішим і наскільки сильно він насправді впливає на підприємство (наприклад, "дефіцит кадрів" є набагато важливішим за "зростання уваги до ESG").

Щоб отримати більш точну, кількісну оцінку та визначити сукупний вплив кожної групи факторів, проведемо зважений PEST-аналіз (Таблиця 2.14), присвоївши кожному фактору відповідну вагу (V) та бал (B).

Таблиця 2.14

**Зважений PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Комбікорм-Полтава»**

Політичні фактори (Р)	V (Важливість)	B (Вплив)	P (V*B)	Соціальні фактори (S)	V (Важливість)	B (Вплив)	P (V*B)
1. Воєнний стан (ризики логістики, мобілізація)	0.4	1 (Негативний)	0.4	1. Дефіцит кваліфікованих кадрів (мобілізація, міграція)	0.5	1 (Негативний)	0.5
2. Зміна податкового та експортного регулювання	0.3	2 (Нейтральний)	0.6	2. Зростання вимог споживачів до якості та безпеки кормів	0.3	3 (Позитивний)	0.9
3. Гармонізація з нормами ЄС (відкриває ринки)	0.2	3 (Позитивний)	0.6	3. Підвищення уваги до соціальної відповідальності (ESG)	0.2	2 (Нейтральний)	0.4
4. Державна підтримка агросектору (кредити)	0.1	2 (Нейтральний)	0.2				
	1.0		1.8		1.0		1.8
Економічні фактори (E)	V (Важливість)	B (Вплив)	P (V*B)	Технологічні фактори (Т)	V (Важливість)	B (Вплив)	P (V*B)
1. Висока вартість енергоносіїв (ключова Загроза T2)	0.4	1 (Негативний)	0.4	1. Поява енергоефективного обладнання (наша пропозиція)	0.4	3 (Позитивний)	1.2
2. Високі ставки по кредитах (наша Слабкість W1)	0.3	1 (Негативний)	0.3	2. Автоматизація та діджиталізація процесів	0.3	3 (Позитивний)	0.9
3. Зростання світових цін на корми (Можливість O1)	0.2	3 (Позитивний)	0.6	3. Розвиток біотехнологій (кормові добавки)	0.3	2 (Нейтральний)	0.6
4. Інфляція та нестабільність курсу гривні	0.1	2 (Нейтральний)	0.2				
	1.0		1.5		1.0		2.7

**Джерело:** розроблено автором

Проведений зважений PEST-аналіз дозволяє зробити такі висновки:

Економічні (1.5) та Політичні (1.8) фактори мають найбільш негативний сукупний вплив на підприємство. Це повністю підтверджує висновки з Розділу 2: висока вартість енергоносіїв (Загроза T2) та високі ставки по кредитах (Слабкість W1) є головними проблемами, які роблять фінансовий стан кризовим.

Соціальні фактори (1.8) також мають негативний вплив через високу важливість (0.5) та негативний вплив (1) дефіциту кадрів.

Технологічні фактори (2.7) є єдиною групою, що має сильний позитивний вплив. Тепер логічно буде звести все це до купи у SWOT-аналіз для ТОВ «Комбікорм-Полтава».

Таблиця 2.15

### Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Комбікорм-Полтава»

Сильні сторони (S) (Внутрішні)	Слабкі сторони (W) (Внутрішні)
1	2
<p>Активна модернізація: масштабні інвестиції в Основні засоби (+180% за 2 роки).</p> <p>Висока продуктивність праці: зросла на +68.8% (результат оптимізації та інвестицій).</p> <p>Висока рентабельність власного капіталу (ROE): 23.4% у 2024 році.</p> <p>Наявність власного технологічного циклу та кваліфікованого управлінського персоналу (як показав аналіз освітньої структури у Розділі 1).</p>	<p>Критична фінансова залежність: дуже низька частка власного капіталу (5.7% у 2024 р.).</p> <p>Низька фондовіддача: впала на -51.1% (нові активи ще не завантажені на повну потужність).</p> <p>Нестабільність прибутку: операційний збиток у 2023 році.</p> <p>Відсутність формалізованої політики сталого розвитку (ESG) (екологічної та соціальної звітності).</p>
Можливості (O) (Зовнішні)	Загрози (T) (Зовнішні)
<p>Вихід на ринки ЄС завдяки гармонізації стандартів.</p> <p>Впровадження енергозберігаючих технологій (дозволить знизити собівартість та відповідати 'E' з ESG).</p> <p>Державні програми підтримки та отримання "зелених" кредитів.</p> <p>Розвиток напрямку переробки власних відходів (наприклад, на тверде паливо).</p>	<p>Воєнні ризики: загроза логістиці, активам та персоналу.</p> <p>Висока волатильність цін на енергоносії та сировину (зерно).&lt;br&gt;T3. Посилення дефіциту кадрів через мобілізацію.</p> <p>Посилення екологічного законодавства та ризик введення нових екологічних податків (що підвищить витрати).</p>

## Продовження таблиці 2.15

1	2	
Внутрішнє середовище організації	Зовнішнє середовище	
	Можливості (4)	Загрози (4)
Сильні сторони (4)	Поле Сс і М (8)	Поле Сс і З (8)
Слабкі сторони (4)	Поле Сл і М (8)	Поле Сл і З (8)

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз чітко визначив, що конкуренція з боку великих галузевих гравців є однією з ключових Загроз для ТОВ «КОМБІКОРМ-ПОЛТАВА». Щоб детально оцінити рівень цього конкурентного тиску та виявити конкретні переваги і недоліки підприємства порівняно з лідерами ринку, проведемо порівняльний аналіз його діяльності з двома найбільшими гравцями, що оперують у Полтавській області: МХП та ГК «Єдність».

Оцінку проводимо за 5-бальною шкалою (де 1 = дуже погано, 5 = відмінно). Показники для ТОВ «Комбікорм-Полтава» розраховані на основі нашого Розділу 2, показники конкурентів - на основі публічних звітів та експертних оцінок (оскільки детальна звітність по комбікормах є комерційною таємницею).

Таблиця 2.16

**Оцінка діяльності активних конкурентів ТОВ «Комбікорм-Полтава»**

№ з/п	Показники	ТОВ «Комбікорм-Полтава»	Конкурент 1 (МХП)	Конкурент 2 (ГК «Єдність»)
		(Наші дані)	(Оцінка на основі звітів)	(Оцінка на основі звітів)
1	2	3	4	5
1	Доля ринку	1 (дуже мала, <1%)	5 (лідер, ~30%)	3 (значна, ~7%)
2	Рентабельність обігу (ROS)	2 (низька, 2.18%)	4 (висока, ~14-17%)	3 (середня, ~5-8%)
3	Рентабельність капіталу (ROE)	4 (висока, 23.39%)	3 (середня/висока)	3 (середня)
4	Частка власних оборотних коштів	1 (критично низька, негативна)	4 (висока)	3 (середня)
5	Рівень ціни (для споживача)	4 (нижче середньої)	2 (висока)	3 (середня)
6	Широта асортименту	3 (середня)	5 (дуже висока)	4 (висока)
7	Якість товару	3 (стандартна)	5 (висока, стандарт ЄС)	4 (висока)
8	Система збуту	2 (локальна, регіональна)	5 (відмінна, вся Україна + експорт)	4 (добра, національна)

## Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5
9	Рівень сервісу (доставка, консультації)	3 (гнучкий, але обмежений)	4 (високий)	4 (високий)
10	Система управління	3 (гнучка, але ризикована)	5 (складна, корпоративна)	4 (системна)
	Середній бал	2.6	4.1	3.5

Джерело: розроблено автором

Аналіз конкурентного середовища (Таблиця 2.16) показує, що ТОВ «Комбікорм-Полтава» (середній бал 2.6) значно поступається галузевим лідерам, таким як МХП (4.1) та ГК «Єдність» (3.5), за ключовими ринковими та системними показниками (доля ринку, система збуту, ширина асортименту).

Незважаючи на високу рентабельність власного капіталу (ROE) та конкурентну ціну, підприємство має критично низьку фінансову стійкість, що змушує його використовувати стратегію "обмеженого росту". Воно виживає за рахунок гнучкості та ефективного використання позикового капіталу, а не прямої конкуренції з гігантами галузі.

Узагальнюючи результати проведеного PEST та SWOT-аналізу, а також спираючись на особливості технологічного процесу, розглянуті в попередніх підрозділах, необхідно деталізувати ті аспекти діяльності ТОВ «КОМБІКОРМ-ПОЛТАВА», які формують основу для впровадження політики сталого розвитку. Оскільки економічна та управлінська складові були детально проаналізовані в пунктах 2.1 та 2.2, основна увага тут зосереджена на екологічних та соціальних викликах.

В екологічному аспекті діяльність підприємства створює навантаження на довкілля через специфіку виробництва. По-перше, енергоємні процеси гранулювання та сушіння збільшують собівартість і вуглецевий слід продукції [47]. По-друге, переробка сировини супроводжується пилоутворенням, а недостатня ефективність аспірації погіршує умови праці. По-третє, актуальним є питання утилізації зернових відходів, які поки не використовуються як вторинний енергоресурс [27].

Соціальна складова також суперечлива. Оптимізація персоналу підвищила продуктивність, проте SWOT-аналіз виявив загрозу дефіциту кваліфікованих кадрів. Це створює ризик нестачі фахівців для роботи на модернізованому обладнанні. Тому соціальну політику слід переорієнтувати на утримання талантів, розвиток персоналу та покращення умов праці (зниження шуму й запиленості).»

Для наочного узагальнення виявлених проблемних зон та їхнього зв'язку з конкретними етапами технологічного процесу, побудовано схему формування екологічних та соціальних впливів на підприємстві (рис. 2.2).

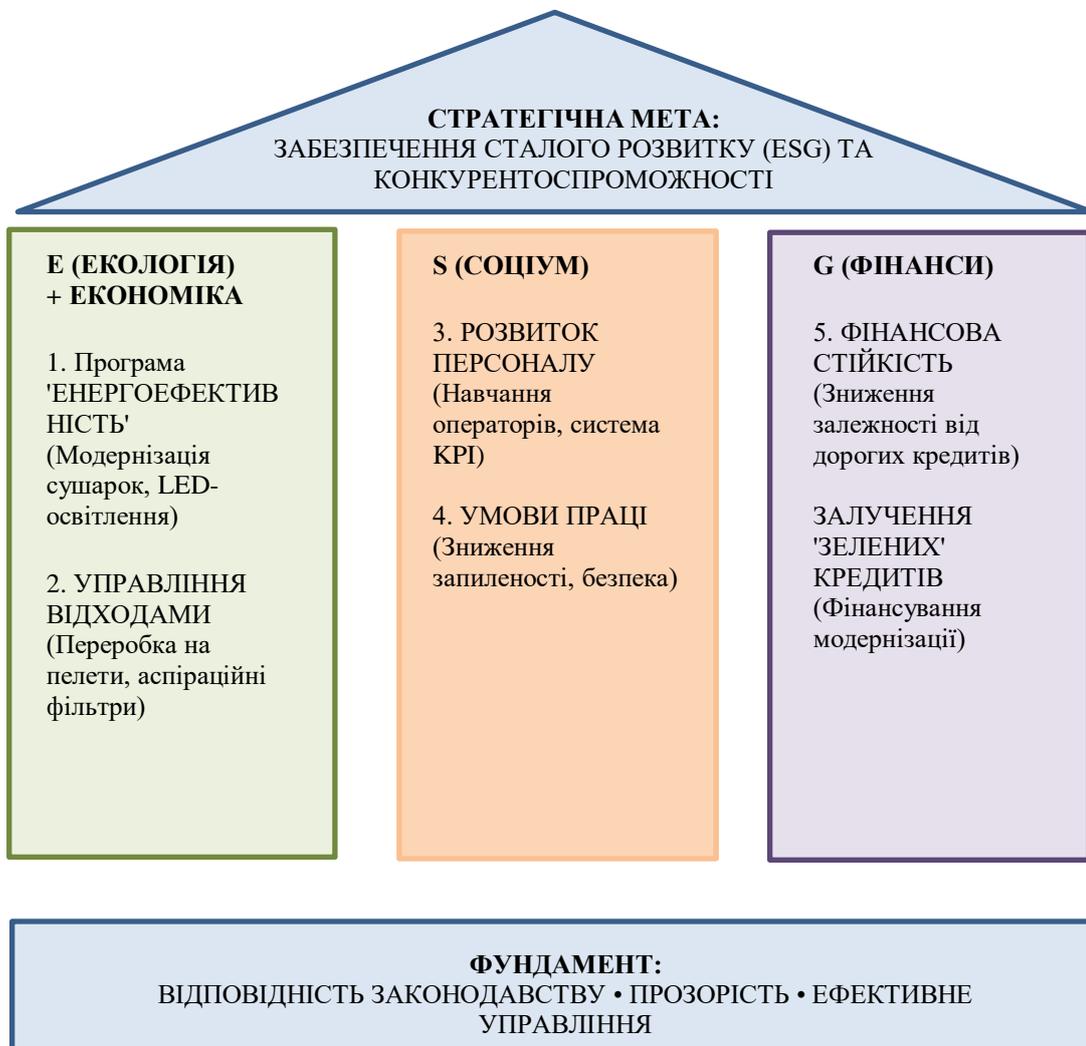


Рис. 2.2. Запропонована модель політики сталого розвитку ТОВ «Комбікорм-Полтава» (розроблено автором)

Як видно зі схеми, основне навантаження на екологію та персонал (шум, пил, енергоспоживання) сконцентроване на етапах подрібнення та гранулювання, що визначає ці дільниці як пріоритетні об'єкти для модернізації в рамках стратегії сталого розвитку [84].

Комплексний аналіз передумов розробки політики сталого розвитку дозволив виявити фундаментальний парадокс у діяльності ТОВ «Комбікорм-Полтава». З одного боку, підприємство демонструє високу ефективність використання власного капіталу та зростання продуктивності праці. З іншого боку, воно знаходиться у стані фінансової нестійкості через надмірну залежність від короткострокових кредитів та стикається з невирішеними екологічними проблемами. Така модель розвитку є ризикованою у довгостроковій перспективі.

Виявлені проблеми - висока енергоємність, екологічні ризики та потреба в утриманні кваліфікованого персоналу - не можуть бути вирішені точковими заходами. Вони потребують системного підходу, який пропонує концепція сталого розвитку (ESG). Розробка відповідних стратегічних заходів та оцінка їхньої ефективності будуть здійснені у наступному розділі роботи.

## Висновки до розділу 2

Отже, проведений комплексний аналіз діяльності ТОВ «Комбікорм-Полтава» дозволив сформуванати цілісну картину його господарювання та виявити передумови для впровадження політики сталого розвитку.

Встановлено, що досліджуване підприємство являється сучасним суб'єктом агропромислового комплексу, який здійснює виробничу діяльність на засадах лінійно-функціональної структури управління. За результатами організаційно-економічного аналізу виявлено, що компанія проводить активну політику модернізації,

що підтверджується суттєвим зростанням вартості основних засобів та підвищенням продуктивності праці на тлі оптимізації чисельності персоналу.

Фінансово-економічна діагностика виявила фундаментальний дисбаланс у бізнес-моделі підприємства. З одного боку, ТОВ «Комбікорм-Полтава» демонструє високу операційну ефективність та значне зростання чистого прибутку, що забезпечило рекордний рівень рентабельності власного капіталу (23,39% у 2024 році). З іншого боку, фінансовий стан характеризується як кризовий через критично низький рівень фінансової автономії (0,094) та гострий дефіцит власних обігових коштів. Така структура капіталу свідчить про агресивну стратегію розвитку за рахунок короткострокових позик, що створює значні ризики втрати платоспроможності.

Аналіз екологічних та соціальних аспектів, проведений за допомогою інструментів PEST та SWOT-аналізу, визначив ключові зовнішні та внутрішні виклики. З'ясувалося, що основними загрозами для підприємства є висока енергоємність виробництва, екологічні ризики, пов'язані з викидами та відходами, а також потенційний дефіцит кваліфікованих кадрів. Водночас виявлено можливості для залучення «зеленого» фінансування та виходу на нові ринки за умови відповідності міжнародним стандартам.

У підсумку доведено, що поточна модель розвитку підприємства, попри її прибутковість, є вразливою у довгостроковій перспективі. Це обґрунтовує важливість і необхідність розробки та впровадження комплексної політики сталого розвитку (ESG), спрямованої на підвищення енергоефективності, мінімізацію екологічного впливу та стабілізацію фінансового стану, що стане предметом розробки у наступному розділі.

### РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КОМБІКОРМ-ПОЛТАВА».

#### 3.1. Розробка економічних заходів у межах політики сталого розвитку.

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Комбікорм-Полтава», проведений у другому розділі, виявив низку системних проблем, що стримують розвиток підприємства та створюють загрози для його фінансової безпеки. Зокрема, діагностика фінансового стану засвідчила критичну залежність від позикового капіталу (коефіцієнт автономії становить 0,094 при нормативному значенні  $>0,5$ ), дефіцит власних обігових коштів та високу чутливість до коливань цін на енергоносії. Значну частку у собівартості продукції займають витрати на природний газ, що використовується для сушіння зерна, та електроенергію для гранулювання комбікормів, що суттєво знижує рентабельність виробництва. В умовах воєнного стану та нестабільності енергетичного ринку України, стратегічним пріоритетом для підприємства має стати впровадження економічних заходів, спрямованих на досягнення енергетичної автономії та фінансової стабілізації [28].

Пріоритетним напрямом реалізації економічної складової політики сталого розвитку визначено модернізацію технологічного процесу сушіння зерна. Цей етап є одним із найбільш енергоємних у технологічному ланцюгу виробництва комбікормів, оскільки сировина (кукурудза, пшениця) часто надходить на підприємство із підвищеною вологістю. На даний момент ТОВ «Комбікорм-Полтава» використовує обладнання, що працює на природному газі, ціна якого є високою та нестабільною. Окрім економічних ризиків, використання викопного палива суперечить екологічним цілям сталого розвитку, збільшуючи вуглецевий слід продукції [31; 32]. Для вирішення цієї проблеми пропонується проект технічного переоснащення теплогенеруючого обладнання зерносушарки шляхом переведення її на тверде біопаливо, зокрема пелети з лушпиння

соняшника.

Технічна реалізація заходу передбачає встановлення твердопаливного теплогенератора піролізного типу або з вихровою топкою [48], який підключається до існуючої зерносушарки. Таке обладнання забезпечує нагрівання агента сушіння через теплообмінник, що виключає потрапляння продуктів горіння безпосередньо в зерно та гарантує збереження якості комбікормів.

Варто зазначити, що прямий контакт зерна з продуктами згорання природного газу, який практикується в застарілих моделях сушарок, може призводити до накопичення в сировині канцерогенних речовин, що є неприпустимим при виробництві високоякісних комбікормів для тварин. Використання ж твердопаливного теплогенератора з теплообмінником повністю усуває цей ризик, забезпечуючи так зване «чисте сушіння». Крім того, сучасні пелетні пальники оснащені системами автоматичного регулювання температури, що дозволяє підтримувати заданий режим сушіння з точністю до 1°C. Це критично важливо для збереження поживних властивостей зерна, зокрема білка та вітамінів, які руйнуються при перегріві. Таким чином, модернізація не лише знижує витрати, але й підвищує якісні характеристики кінцевого продукту, роблячи його більш привабливим для споживачів, які орієнтуються на стандарти безпеки кормів.

Вибір пелет із лущиння соняшника як основного виду палива є економічно обґрунтованим з огляду на регіональну специфіку Полтавської області, де зосереджено значну кількість олійноекстракційних заводів, що забезпечує стабільну сировинну базу та конкурентну вартість біопалива порівняно з природним газом [40; 41].

Економічна доцільність модернізації підтверджується порівняльним аналізом витрат на сушіння зерна при використанні різних видів палива. Для розрахунку прийнято базовий обсяг сушіння 10 000 тонн зерна зі зняттям вологості на 10%. Враховуючи ринкові ціни станом на 2024-2025 роки, вартість природного газу для промислових споживачів становить близько 19 000 грн/тис.

м<sup>3</sup>, тоді як середня вартість пелет з лушпиння соняшника - близько 4 800 грн/т. Розрахунок економічної ефективності заміни природного газу на тверде паливо наведено в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз витрат на енергоносії для сушіння зерна (на обсяг 10 000 т)**

Показник	Одиниця виміру	Базовий варіант (Природний газ)	Проектний варіант (Пелети)	Відхилення (+/-)
1. Обсяг зерна для сушіння	т	10 000	10 000	-
2. Середнє зняття вологості	%	10	10	-
3. Загальний обсяг тонно-відсотків	т/%	100 000	100 000	-
4. Питома витрата палива на 1 т/%	м <sup>3</sup> або кг	1,3 (м <sup>3</sup> )	2,8 (кг)	-
5. Загальна потреба в паливі	тис. м <sup>3</sup> / т	130	280	-
6. Середня ціна палива (з ПДВ)	грн/од.	19 000 (за 1 тис. м <sup>3</sup> )	4 800 (за 1 т)	-
7. Загальні витрати на паливо	грн	2 470 000	1 344 000	-1 126 000
8. Витрати на логістику та обслуговування	грн	50 000	200 000	+150 000
9. Разом операційні витрати	грн	2 520 000	1 544 000	-976 000

**Джерело:** розроблено автором

За результатами розрахунків, перехід на альтернативне паливо дозволяє отримати економію у розмірі 976 тис. грн лише на одній кампанії сушіння. Оскільки підприємство переробляє значні обсяги сировини протягом року, сукупний економічний ефект буде суттєво вищим. Зниження собівартості послуг сушіння безпосередньо вплине на собівартість готової продукції, що дозволить ТОВ «Комбікорм-Полтава» підвищити маржинальний прибуток чи забезпечити більш гнучку цінову політику для посилення конкурентних позицій. Крім того, такий крок сприяє зменшенню залежності від імпортованих енергоносіїв, що є критично важливим в умовах воєнних ризиків, та відповідає принципам екологічної відповідальності бізнесу.

Разом з тим, враховуючи високу волатильність енергетичного ринку в умовах воєнного стану, розрахунок ефективності лише за поточними цінами може нести певні ризики. Для підтвердження стійкості запропонованого проекту до можливих цінових коливань доцільно провести аналіз чутливості. Він дозволить спрогнозувати, як зміниться економічна ефективність заходу у випадку зростання цін на пелети або, навпаки, зниження вартості природного газу. Результати сценарного моделювання наведено в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Аналіз чутливості економії від заміщення газу твердим паливом

Сценарій	Умова сценарію	Економія на 10 тис. т, тис. грн	Висновок
Песимістичний	Ціна газу падає на 20%, пелети дорожчають на 20%	245,6	Ефект позитивний, але термін окупності зростає
Базовий	Поточні ринкові ціни (див. Табл. 3.1)	976,0	Висока економічна ефективність
Оптимістичний	Ціна газу росте на 20%, пелети без змін	1 470,0	Максимальний економічний ефект

**Джерело:** розроблено автором

Як свідчать результати аналізу чутливості, навіть за умови реалізації песимістичного сценарію (одночасне подорожчання біопалива та здешевлення газу), модернізація залишається економічно виправданою, оскільки генерує позитивний грошовий потік. Це підтверджує низький рівень ризику даного інвестиційного рішення.

Водночас, економічна привабливість інвестиційного проекту є необхідною, але не вичерпною умовою його успішності. Для забезпечення сталого функціонування модернізованої системи важливо враховувати, що перехід на новий вид палива інтегрується в існуючий технологічний процес підприємства, створюючи додаткові точки вразливості. Тому, поряд із фінансовою стійкістю, критичного значення набуває здатність проекту протистояти факторам невизначеності невиробничого та організаційного характеру.

Окрім цінових коливань, реалізація проекту модернізації пов'язана з низкою операційних та технічних ризиків, ігнорування яких може нівелювати очікуваний економічний ефект. Враховуючи специфіку роботи ТОВ «Комбікорм-Полтава» та сезонність агропромислового виробництва, було ідентифіковано ключові загрози та розроблено карту заходів щодо їх мінімізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Матриця ризиків проекту модернізації зерносушарки

Вид ризику	Ймовірність	Рівень впливу	Заходи з мінімізації (мітигації)
Технологічний (вихід з ладу нового теплогенератора у пік сезону)	Низька	Критичний	Укладання договору на сервісне обслуговування "24/7" з постачальником обладнання; навчання власного технічного персоналу.
Сировинний (дефіцит або низька якість пелет у регіоні)	Середня	Високий	Формування стратегічного запасу палива у міжсезоння (влітку), коли ціна мінімальна; укладання форвардних контрактів з місцевими ОЕЗ.
Логістичний (зрив термінів поставки обладнання)	Середня	Середній	Замовлення обладнання за 3-4 місяці до початку сезону сушіння; розбивка оплати на транші (оплата по факту поставки).
Екологічний (невідповідність викидів нормам при спалюванні пелет)	Низька	Середній	Встановлення сучасних систем очистки димових газів (циклонів), що входить у комплектацію теплогенератора.

**Джерело:** розроблено автором

Як видно з таблиці, найбільш критичним є ризик зупинки обладнання в сезон, однак наявність власної технічної служби (що було зазначено у другому розділі при аналізі оргструктури) дозволяє оперативно вирішувати дрібні несправності, мінімізуючи час простою.

Паралельно з технічним переоснащенням, критично важливою умовою стабілізації діяльності являється оптимізація структури фінансового капіталу. Аналіз фінансової стійкості показав, що коефіцієнт фінансової залежності досяг

критичного рівня, а основу зобов'язань складають короткострокові кредити. Така структура пасивів створює високі ризики втрати ліквідності та призводить до вимивання обігових коштів на обслуговування дорогих позик. Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити стратегію реструктуризації кредитного портфеля з використанням інструментів державної підтримки та сталого фінансування.

Реалізація фінансової стратегії передбачає заміщення частини комерційних короткострокових кредитів на пільгове довгострокове кредитування. Зокрема, ТОВ «Комбікорм-Полтава» як підприємство аграрного сектору та переробної промисловості має можливість скористатися державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» [65] для фінансування інвестиційних проектів, зокрема придбання енергоефективного обладнання. Альтернативним інструментом є залучення «зелених» кредитів (Green Loans) [46], які пропонують провідні українські банки для проектів з енергоефективності та відновлюваної енергетики. Залучення фінансування на таких умовах дозволить суттєво знизити процентне навантаження на грошові потоки підприємства.

За попередніми оцінками, заміщення комерційного кредиту обсягом 5 млн грн (із середньою ставкою 22%) на пільговий кредит (зі ставкою 7%) дозволить зекономити близько 750 тис. грн на рік на сплаті відсотків. Вивільнені фінансові ресурси можуть бути спрямовані на погашення основної суми боргу, розвиток виробництва або формування резервного фонду. Крім того, перехід на довгострокове кредитування строком на 3-5 років дозволить покращити структуру балансу, підвищити коефіцієнт поточної ліквідності та зменшити тиск на операційні грошові потоки у короткостроковому періоді.

Водночас, необхідно враховувати, що залучення пільгового фінансування для підприємства з поточним низьким коефіцієнтом автономії (0,094) може бути ускладненим через жорсткі вимоги банків до застави. Для підвищення ймовірності отримання позитивного рішення від банку пропонується використовувати комбінований підхід до забезпечення кредиту.

По-перше, в якості твердої застави виступатиме саме придбане

енергоефективне обладнання (теплогенератор та допоміжні вузли). По-друге, ТОВ «Комбікорм-Полтава» може скористатися інструментом державних портфельних гарантій, які покривають до 80% суми кредиту для мікро- та малого бізнесу. Це дозволить нівелювати ризики банку, пов'язані з недостатністю власного капіталу позичальника. Крім того, важливою умовою є підготовка якісного техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), яке доведе здатність підприємства обслуговувати борг саме за рахунок економії на енергоносіях, а не лише за рахунок операційного прибутку.

Також слід детальніше обговорити механізм залучення «зеленого» фінансування. На відміну від класичного кредитування, де банк оцінює лише фінансовий стан позичальника, «зелені» кредити вимагають підтвердження цільового використання для екологічних проєктів. Для ТОВ «Комбікорм-Полтава» це означає підготовку техніко-економічного обґрунтування, яке демонструє скорочення викидів CO<sub>2</sub> завдяки заміні газу біомасою. Співпраця з банками-партнерами міжнародних фінансових установ (ЄБРР, МФК) може відкрити доступ до грантової складової (кешбек), яка часто включається до програм енергоефективності та може покривати до 10-15% кредиту при успішній реалізації проєкту. Це забезпечить додаткове джерело фінансової стабілізації для компанії.

Для фінальної оцінки інвестиційної привабливості запропонованих заходів розрахуємо термін окупності проєкту [6]. При плановому обсязі інвестицій у модернізацію на рівні 5,0 млн грн (вартість обладнання та монтажу) та сумарному річному економічному ефекті 1,73 млн грн (976 тис. грн економії на паливі + 750 тис. грн економії на відсотках), простий термін окупності складе 2,9 роки ( $5000 / 1726 \approx 2,9$ ). Такий показник є прийнятним для виробничих проєктів в агросекторі та свідчить про високу ліквідність інвестиції.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на усунення ключових дисбалансів у діяльності підприємства. Модернізація обладнання забезпечить зниження операційних витрат, а оптимізація кредитного портфеля - зменшення фінансових витрат.

Синергетичний ефект від реалізації цих ініціатив дозволить ТОВ «Комбікорм-Полтава» вийти з зони кризового фінансового стану та створити необхідний ресурсний базис для подальшого впровадження екологічних та соціальних проектів.

### 3.2. Розробка екологічних та соціальних заходів.

Реалізація економічних заходів, обґрунтованих у попередньому підрозділі, створює необхідний фінансовий базис для переходу підприємства до моделі сталого розвитку, проте сама по собі фінансова стабільність не вичерпує змісту концепції ESG. Згідно з сучасними підходами до корпоративного управління, економічна ефективність має виступати інструментом для досягнення більш глобальних цілей - екологічної безпеки виробництва та соціального благополуччя колективу. Комплексний аналіз нефінансових аспектів діяльності ТОВ «Комбікорм-Полтава», проведений у другому розділі, виявив низку системних проблем, ігнорування яких у довгостроковій перспективі може призвести до втрати ринкових позицій та зростання регуляторних ризиків. Зокрема, йдеться про високий рівень запиленості на виробничих ділянках, відсутність замкненого циклу поводження з відходами та загрозливу тенденцію до плинності кадрів на тлі загального дефіциту кваліфікованих фахівців у регіоні. Вирішення цих питань вимагає розробки та впровадження цілісної системи заходів екологічного та соціального спрямування.

Ключовим екологічним викликом для підприємства залишається проблема утилізації зернового пилу та аспіраційних відходів, які утворюються на етапах приймання, очищення, подрібнення та транспортування зернової маси. Наявна система пилоподавлення, спроектована за застарілими стандартами, не забезпечує належного рівня очищення повітря, що призводить до забруднення робочої зони та наднормативних викидів в атмосферу. Окрім прямої екологічної шкоди, висока концентрація органічного пилу створює передумови для виникнення вибухонебезпечних ситуацій, що є неприпустимим з точки зору

промислової безпеки. У зв'язку з цим, першочерговим заходом екологічної модернізації визначено повну реконструкцію системи аспірації виробничих цехів із переходом від використання інерційних циклонів до сучасних рукавних фільтрів [45]. Технологічна перевага такого рішення полягає у здатності рукавних фільтрів вловлювати дрібнодисперсні частки пилу з високою ефективністю, що дозволяє не викидати тепле очищене повітря в атмосферу, а повертати його назад у виробниче приміщення. Такий підхід, відомий як рециркуляція, забезпечує подвійний ефект: кардинальне зниження екологічного навантаження на довкілля та додаткову економію теплової енергії в опалювальний період [37].

Невід'ємною складовою екологічної стратегії має стати впровадження принципів циркулярної економіки, що передбачає повну відмову від захоронення виробничих відходів. Аналіз матеріальних потоків підприємства показав, що зернові відходи, лушпиння та пил, які раніше розглядалися виключно як сміття і вимагали витрат на вивезення, мають значний енергетичний потенціал. Інтеграція системи збору цих відходів з проектом встановлення твердопаливного теплогенератора, описаним у попередньому підрозділі, дозволить замкнути виробничий цикл. Уловлений системами аспірації пил та відходи очищення будуть автоматично транспортуватися до бункера-накопичувача котельні та використовуватися як безкоштовне паливо для сушіння зерна. Така модель господарювання не лише мінімізує негативний вплив на екосистему регіону, але й демонструє практичну реалізацію принципів безвідходного виробництва, що є важливою конкурентною перевагою при виході на міжнародні ринки.

Паралельно з екологічною модернізацією, критично важливим завданням є трансформація соціальної політики підприємства. Як засвідчив аналіз кадрового потенціалу, ТОВ «Комбікорм-Полтава» стикається з проблемою відтоку кадрів та старіння колективу, що в умовах повоєнного відновлення економіки може стати головним обмежуючим фактором розвитку. Для подолання цієї загрози пропонується реалізація комплексної програми розвитку

людського капіталу, яка базується на зміні підходів до безпеки праці та професійного навчання. Фундаментом нової соціальної політики має стати гарантування фізичної безпеки та комфорту працівників. Встановлення високоефективної системи аспірації дозволить привести параметри мікроклімату на робочих місцях у відповідність до європейських стандартів, суттєво знизивши ризики професійних захворювань органів дихання [26]. Доповнити цей технічний захід необхідно повним оновленням засобів індивідуального захисту, перейшовши від формальної видачі спецодягу до забезпечення персоналу сучасними респіраторами, захисними окулярами та ергономічним одягом з антистатичними властивостями.

Іншим стратегічним вектором соціальної роботи є інвестування у професійний розвиток персоналу. Враховуючи технологічне ускладнення виробничих процесів внаслідок модернізації, підприємству необхідно відмовитися від ситуативного навчання на користь планової системи підвищення кваліфікації [38]. Програма має передбачати регулярні тренінги для операторів виробничих ліній та спеціалістів технічної служби, що проводитимуться як із залученням зовнішніх експертів, так і представників компаній-постачальників нового обладнання. Підвищення рівня компетенцій працівників не лише забезпечить безаварійну експлуатацію дороговартісної техніки, але й слугуватиме потужним мотивуючим фактором, оскільки демонструватиме зацікавленість роботодавця у довгостроковій співпраці. Для закріплення позитивних змін доцільно переглянути систему матеріальної мотивації, впровадивши прозорі ключові показники ефективності (KPI), що враховуватимуть дотримання норм охорони праці та ощадливе ставлення до ресурсів.

Для забезпечення системності та незворотності запроваджених змін, усі екологічні та соціальні ініціативи мають бути інституціоналізовані на рівні внутрішніх нормативних документів. Керівництву підприємства пропонується розробити та затвердити «Політику сталого розвитку ТОВ «Комбікорм-Полтава» - документ, що офіційно закріпить зобов'язання компанії щодо дотримання

екологічних стандартів, забезпечення прав працівників та етичного ведення бізнесу. Наявність такої політики є необхідною передумовою для майбутньої сертифікації за міжнародними стандартами ISO 14001 (Системи екологічного управління) [35] та ISO 45001 (Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці). Це дозволить підприємству не лише покращити внутрішні процеси, а й суттєво підвищити свою репутацію в очах банківських установ та іноземних партнерів, які дедалі частіше висувають ESG-вимоги до своїх контрагентів

Впровадження політики сталого розвитку дозволить гармонізувати інтереси всіх ключових зацікавлених сторін підприємства. Модель взаємодії ТОВ «Комбікорм-Полтава» зі стейкхолдерами в умовах реалізації ESG-стратегії наведено на рис. 3.1.

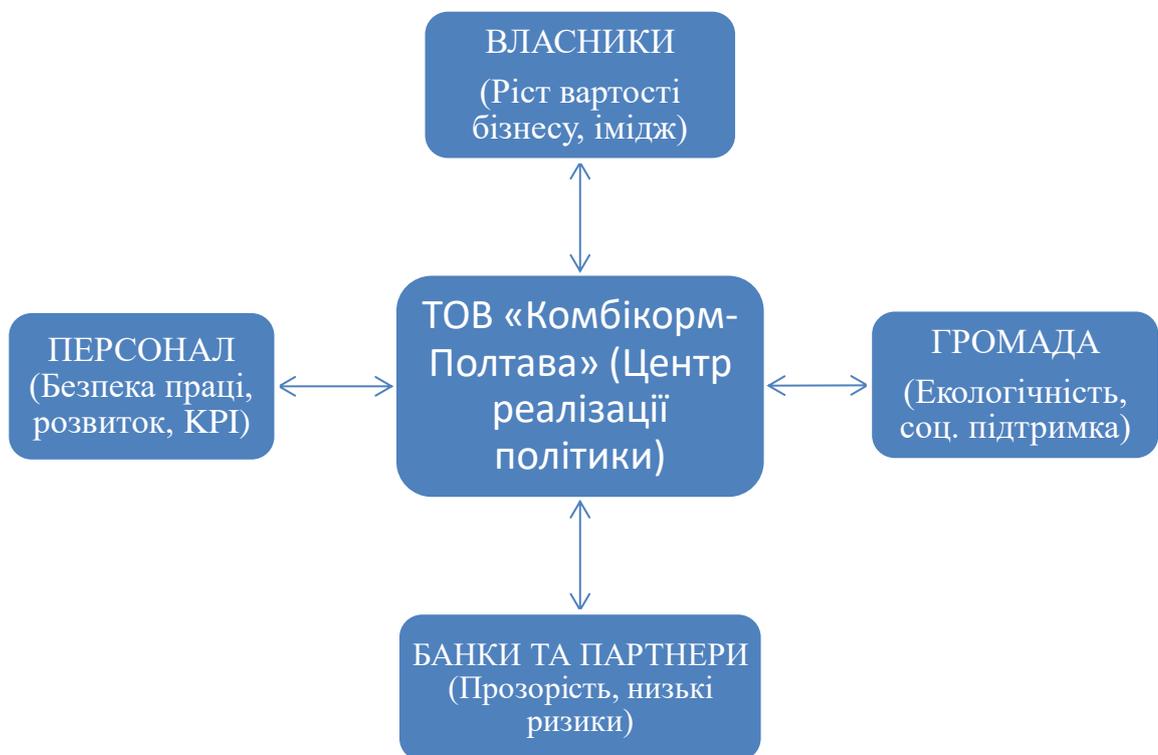


Рис. 3.1. - Схема впливу політики сталого розвитку на інтереси стейкхолдерів підприємства (розроблено автором)

Запропонована схема візуалізує механізм формування доданої вартості через впровадження політики сталого розвитку. Як видно з рисунка, для внутрішніх стейкхолдерів (персонал, власники) реалізація ESG-заходів трансформується у підвищення продуктивності праці та зростання капіталізації бізнесу. Для зовнішніх сторін (банки, громада) екологічна відповідальність підприємства стає маркером надійності, що відкриває доступ до дешевшого капіталу та забезпечує соціальну стабільність у регіоні присутності. Таким чином, витрати на сталий розвиток розглядаються не як безповоротні втрати, а як стратегічні інвестиції, що генерують вигоду для всіх учасників взаємодії.

Для забезпечення системності трансформаційних процесів розроблено алгоритм впровадження системи екологічного та соціального менеджменту, який передбачає чітку послідовність управлінських дій (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Алгоритм впровадження системи управління сталим розвитком на ТОВ «Комбікорм-Полтава» (розроблено автором)

Алгоритм базується на циклі Демінга (PDCA), адаптованому до ESG. Його циклічність забезпечує безперервний моніторинг та вдосконалення процесів. Це перетворює політику сталого розвитку на дієвий інструмент управління, що дозволяє оперативно адаптуватися до ринкових змін та екологічних викликів.

З метою оцінки ресурсної потреби для реалізації запропонованих заходів було сформовано бюджет соціально-екологічної трансформації, який передбачає фінансування за рахунок частини коштів, зекономлених внаслідок впровадження енергоефективних технологій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**План-бюджет впровадження екологічних та соціальних заходів на  
ТОВ «Комбікорм-Полтава»**

Напрямок заходу	Зміст робіт та статті витрат	Бюджет, тис. грн	Очікуваний якісний ефект
Екологічна модернізація	Проектування та монтаж системи аспірації з рукавними фільтрами; організація системи збору пилу для спалювання	500,0	Зниження викидів пилу на 95%; повна утилізація відходів очистки; покращення мікроклімату в цехах.
Охорона праці та безпека	Закупівля сучасних засобів індивідуального захисту (ЗІЗ); модернізація санітарно-побутових приміщень	200,0	Зниження рівня травматизму та профзахворювань; підвищення лояльності персоналу.
Розвиток персоналу	Організація курсів підвищення кваліфікації; тренінги з експлуатації нового обладнання	120,0	Зростання продуктивності праці; зменшення кількості аварійних зупинок через помилки персоналу.
Інституційний розвиток	Розробка «Політики сталого розвитку»; консалтингові послуги з підготовки до ISO	30,0	Формування позитивного іміджу; відповідність вимогам міжнародних партнерів та банків.
РАЗОМ	Загальний обсяг інвестицій	850,0	Створення безпечного, екологічного та соціально відповідального виробництва

**Джерело:** розроблено автором

Загальний обсяг інвестицій у екологічні та соціальні проєкти становить 850 тис. грн, що є цілком посильним навантаженням для підприємства, враховуючи

прогнозований економічний ефект від енергозбереження у розмірі понад 1,7 млн грн на рік. Таким чином, запропонована модель демонструє високу збалансованість: економічні успіхи конвертуються в екологічну безпеку та соціальний розвиток, що, у свою чергу, забезпечує стабільність кадрів та надійність виробничих процесів, замикаючи коло сталого розвитку. Реалізація цього комплексу заходів дозволить ТОВ «Комбікорм-Полтава» здійснити якісний перехід від традиційної виробничої моделі до сучасного соціально відповідального бізнесу, стійкого до викликів зовнішнього середовища.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.

Заключним та, безперечно, одним із найважливіших етапів формування механізму управління сталим розвитком ТОВ «Комбікорм-Полтава» є проведення комплексної, глибокої та багатofакторної оцінки ефективності розроблених проектних рішень. Враховуючи той незаперечний факт, що запропонована в даній кваліфікаційній роботі стратегія базується на сучасних міжнародних принципах ESG (Environmental, Social, Governance), визначення її результативності не може обмежуватися виключно традиційним фінансовим аналізом або розрахунком простого терміну окупності капіталовкладень. Ефективність даного інвестиційного проекту носить складний, інтегральний характер, органічно поєднуючи в собі економічні досягнення, гарантування екологічної безпеки виробничих процесів та забезпечення соціального благополуччя трудового колективу. Всі ці складові знаходяться у нерозривній діалектичній єдності та взаємно підсилюють одна одну, створюючи синергетичний ефект, який значно перевищує просту суму окремих результатів. Саме такий методологічний підхід дозволяє розглядати витрати на заходи сталого розвитку не як безповоротні втрати підприємства, а як стратегічні інвестиції у формування довгострокової вартості бізнесу, підвищення його репутаційного капіталу та забезпечення життєздатності в умовах жорсткої

ринкової конкуренції.

Першочерговим завданням у межах оцінки ефективності є визначення економічної доцільності реалізації політики сталого розвитку, що передбачає детальне співставлення сукупних інвестиційних витрат на впровадження заходів (капітальних вкладень) із прогнозованими грошовими потоками, які генеруватимуться внаслідок їх практичної реалізації. У попередніх підрозділах 3.1 та 3.2 було всебічно обґрунтовано нагальну необхідність реалізації комплексу заходів, які за своєю природою, спрямуванням та характером впливу умовно поділяються на технологічні та організаційні. Технологічна складова включає капіталомісткі проекти, такі як модернізація теплогенеруючого обладнання зерносушарки та встановлення сучасних вискоєфективних систем аспірації, тоді як організаційна складова охоплює навчання персоналу, впровадження систем екологічного менеджменту та підготовку до сертифікації.

Загальний обсяг необхідних інвестиційних ресурсів, згідно з детально розрахованими бюджетами у попередніх частинах роботи, становить 5 850,0 тис. грн. Глибокий аналіз структури цих капітальних вкладень свідчить про те, що лівову частку витрат займає придбання, доставка, монтаж та пусконаладження твердопаливного теплогенератора, на що планується виділити 5 000,0 тис. грн. Ця сума є обґрунтованою, оскільки включає вартість самого високотехнологічного обладнання, теплообмінників, систем автоматичного керування процесом горіння та необхідних будівельно-монтажних робіт. Другим за вагомістю напрямом інвестування є комплексна екологічна модернізація, зокрема реконструкція системи аспірації виробничих цехів та технічна організація процесу збору й подальшої утилізації зернових відходів, що потребуватиме додаткових вкладень у розмірі 500,0 тис. грн. Третім важливим елементом інвестиційного бюджету є витрати на соціальний та інституційний розвиток у розмірі 350,0 тис. грн, які будуть цільовим чином спрямовані на закупівлю сучасних засобів індивідуального захисту, проведення професійних тренінгів для виробничого персоналу, а також на розробку внутрішньої нормативної документації та підготовку підприємства до майбутньої

сертифікації за міжнародними стандартами ISO.

Джерелом формування позитивного економічного ефекту від реалізації проекту виступатиме економія операційних витрат, яка має складну структуру та формується за рахунок трьох основних взаємопов'язаних складових. По-перше, ключову роль у формуванні грошового потоку відіграє енергетична складова, що виникає внаслідок суттєвої різниці у вартості енергоносіїв при заміщенні дорогого та імпортозалежного природного газу більш доступними паливними пелетами з місцевої біомаси. Згідно з проведеними у підрозділі 3.1 розрахунками, цей ефект оцінюється у 976,0 тис. грн на рік і є найбільш стабільним та прогнозованим джерелом економії. По-друге, вагому роль відіграє фінансова складова, яка забезпечує пряму економію грошових коштів на обслуговуванні боргових зобов'язань підприємства. Завдяки стратегічному рішенням щодо заміщення дорогих короткострокових комерційних кредитів, середня ставка за якими становить близько 22%, на пільгове довгострокове фінансування за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%», підприємство зможе заощаджувати на сплаті відсотків банку додатково 750,0 тис. грн щорічно. По-третє, важливим елементом загальної ефективності є еколого-соціальний ефект, який полягає у зниженні так званих непродуктивних витрат. Сюди відноситься мінімізація екологічних податків за викиди забруднюючих речовин в атмосферу, уникнення потенційних штрафних санкцій з боку контролюючих органів за порушення норм охорони праці, а також зменшення прямих фінансових втрат, пов'язаних із високою плинністю кадрів, витратами на пошук та адаптацію нових працівників і оплатою лікарняних листів через професійні захворювання. За досить консервативними експертними оцінками, сумарний річний ефект за цим напрямом становитиме не менше 150,0 тис. грн. Таким чином, сукупний річний чистий грошовий потік від реалізації проекту прогнозується на рівні 1 876,0 тис. грн.

Беручи до уваги той факт, що проект модернізації розрахований на довгострокову перспективу, а поточна економічна ситуація в Україні характеризується певною нестабільністю, для коректної, об'єктивної та науково

обґрунтованої оцінки його ефективності доцільно використати динамічні методи інвестиційного аналізу. Ключовим індикатором у цьому випадку виступає чиста приведена вартість (Net Present Value - NPV), яка дозволяє врахувати зміну вартості грошей у часі, що є критично важливим в умовах наявних інфляційних очікувань та воєнних ризиків. Вибір коректної ставки дисконтування є визначальним для точності розрахунків, тому для процедури дисконтування майбутніх грошових потоків було прийнято ставку на рівні 18%. Цей показник відображає реальну середньоринкову вартість капіталу для українських аграрних підприємств, включаючи безризикову ставку дохідності, очікуваний рівень інфляції та премію за специфічні галузеві й країнові ризики.

Для забезпечення достовірності отриманих результатів та врахування часової вартості грошей, розрахунок показників ефективності здійснювався з використанням методу дисконтування грошових потоків. Ключовим індикатором економічної доцільності проекту обрано чисту приведену вартість (NPV - Net Present Value), яка визначається як сума дисконтованих значень чистих грошових потоків за весь період реалізації проекту за вирахуванням суми початкових інвестицій.

Розрахунок проводився за класичною формулою :

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

де:

$CF_t$  (Cash Flow) - чистий грошовий потік у році  $t$ , тис. грн;

$IC$  (Initial Capital) - початкові інвестиційні витрати, тис. грн;

$r$  - ставка дисконтування (у частках одиниці);

$n$  - загальний горизонт планування проекту (кількість років);

$t$  - порядковий номер року розрахунку ( $t = 1, 2, \dots, n$ )

Коефіцієнт дисконтування ( $K_d$ ), який використовується у таблиці розрахунків для кожного конкретного року, визначається за формулою (3.2)

$$K_d = \frac{1}{(1+r)^t} = (1+r)^{-t}$$

Обґрунтування ставки дисконтування ( $r$ ). Для розрахунків прийнято ставку на рівні 18% ( $r=0,18$ ). Дане значення визначено виходячи з поточної вартості капіталу з урахуванням інфляційних очікувань та премії за ризик воєнного часу. Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) проекту наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) проекту сталого розвитку**

Період (рік), $t$	Інвестиції (IC), тис. грн	Грошовий потік (CF), тис. грн	Коефіцієнт дисконтування, $Kd=(1+0,18)^{-t}$	Дисконтований грошовий потік (PV), тис. грн	Наростаючим підсумком (NPV), тис. грн
0 (Початок)	-5 850,0	0	1,000	-5 850,0	-5 850,0
1	-	1 876,0	0,847	1 589,0	-4 261,0
2	-	1 876,0	0,718	1 347,0	-2 914,0
3	-	1 876,0	0,609	1 142,5	-1 771,5
4	-	1 876,0	0,516	968,0	-803,5
5	-	1 876,0	0,437	819,8	+16,3

Джерело: розроблено автором

Глибокий та всебічний аналіз даних, наведених у таблиці 3.5, дозволяє зробити однозначний та обґрунтований висновок про високу економічну привабливість розробленого проекту. Розрахований показник чистої приведеної вартості (NPV) є позитивним і становить +16,3 тис. грн. Цей факт переконливо свідчить про те, що навіть за умови застосування доволі високої та консервативної ставки дисконтування (18%), проект здатний повністю покрити початкові масштабні інвестиційні витрати та почати генерувати чистий економічний прибуток вже на п'ятому році своєї реалізації. Якщо ж врахувати технічні характеристики та паспортні дані нового обладнання, нормативний термін експлуатації якого складає понад 10 років, стає очевидним, що у постпрогнозному періоді проект продовжуватиме приносити підприємству стабільний чистий дохід, значно підвищуючи його ринкову вартість та інвестиційну привабливість. Розрахунковий дисконтований термін окупності

(DPP) становить трохи менше 5 років, у той час як простий термін окупності (Payback Period), розрахований без урахування фактору часу, складає всього 3,1 року. Для виробничих інвестиційних проектів реального сектору економіки, зокрема в агропромисловому комплексі, такі показники вважаються цілком прийнятними та високорентабельними, оскільки вони свідчать про помірний рівень ризику та високу ймовірність успішної реалізації стратегії.

Разом з тим, необхідно чітко усвідомлювати, що впровадження комплексної політики сталого розвитку не обмежується досягненням лише кількісних фінансових результатів. Відповідно до сучасних міжнародних стандартів нефінансової звітності (зокрема стандартів GRI), справжня та повна ефективність ESG-стратегії повинна оцінюватися через призму якісних трансформацій у характері взаємодії підприємства з навколишнім природним середовищем, власним персоналом та суспільством в цілому. Для ТОВ «Комбікорм-Полтава» прогнозується досягнення цілої низки позитивних якісних ефектів, які є критично важливими для довгострокової стійкості бізнесу. Систематизація цих прогнозних якісних показників наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

### Прогноз якісних показників ефективності політики сталого розвитку

Сфера впливу	Показник (Індикатор)	Поточний стан (Before)	Прогнозний стан (After)	Характеристика ефекту
1	2	3	4	5
Екологія (Е)	Викиди парникових газів	Високі (спалювання природного газу)	Низькі (спалювання вуглецево-нейтральної біомаси)	Зниження вуглецевого сліду продукції, відповідність вимогам СВМ при експорті.
	Рівень запиленості повітря у робочій зоні	Перевищує ГДК	У межах санітарних норм	Забезпечується роботою рукавних фільтрів; покращення мікроклімату.

## Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
	Поводження з відходами	Накопичення та вивезення на полігон	100% переробка у власному енергетичному циклі	Реалізація принципу «Zero Waste» (нуль відходів).
Соціум (S)	Рівень травматизму та профзахворювань	Середній ризик	Мінімальний ризик	Збереження здоров'я персоналу, зменшення кількості лікарняних.
	Плинність кадрів	Висока (через умови праці)	Зниження на 10-15%	Формування стабільного ядра колективу, збереження ключових компетенцій.
Управління (G)	Репутація та інвестиційна привабливість	Низька (традиційна модель)	Висока (ESG-орієнтована компанія)	Можливість залучення грантів, міжнародних кредитів та партнерств.

Джерело: розроблено автором

Як наочно демонструють дані наведеної таблиці, реалізація запропонованих заходів забезпечує потужний мультиплікативний ефект, що виходить далеко за межі простої економії ресурсів. Екологічна модернізація виробництва, зокрема встановлення вискоєфективних систем аспірації та перехід на екологічно чисте біопаливо, чинить безпосередній позитивний вплив на санітарно-гігієнічні умови праці виробничого персоналу. Це, у свою чергу, призводить до суттєвого покращення ключових соціальних індикаторів діяльності підприємства: зниження рівня професійної захворюваності, підвищення загальної задоволеності працівників умовами праці та зростання

їхньої лояльності до роботодавця. В сукупності ці фактори створюють надійні передумови для стабільного зростання продуктивності праці, зниження рівня браку та мінімізації операційних ризиків, пов'язаних з людським фактором.

Окрему увагу в контексті оцінки ефективності варто приділити стратегічному ефекту від впровадження запланованих змін. Перехід на міжнародні стандарти сталого розвитку дозволяє ТОВ «Комбікорм-Полтава» кардинально трансформувати своє ринкове позиціонування та імідж. З підприємства традиційного «сировинного типу», яке використовує застарілі енергоємні технології та не приділяє належної уваги екології, компанія перетворюється на сучасний, інноваційний та соціально відповідальний бізнес, інтегрований у принципи циркулярної економіки. Такий статус є критично важливим конкурентним фактором в умовах євроінтеграції України, оскільки можливість реального доступу вітчизняних виробників до платоспроможних європейських ринків збуту дедалі більше залежить не лише від цінових параметрів та якості продукції, але й від наявності документального підтвердження її екологічності, низького вуглецевого сліду та дотримання високих соціальних стандартів виробництва. Таким чином, впровадження політики сталого розвитку стає перепусткою до глобальних ланцюгів доданої вартості.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи та розроблено практичні рекомендації щодо формування політики сталого розвитку ТОВ «Комбікорм-Полтава» на засадах ESG-підходу. В ході дослідження розроблено економічний механізм, спрямований на подолання фінансової нестійкості та енергетичної залежності підприємства. Ключовим заходом визначено технічне переоснащення зерносушарки шляхом переведення її на тверде біопаливо, а саме пелети з лушпиння соняшника, що дозволить отримати розрахункову економію від заміщення природного газу у розмірі 976 тис. грн за

сезон. Додатково запропоновано стратегію оптимізації структури капіталу через заміщення дорогих комерційних кредитів на пільгове фінансування в межах державних програм або «зеленого» кредитування, що забезпечить зменшення фінансових витрат на 750 тис. грн щорічно .

Невід'ємною складовою запропонованої стратегії визначено комплекс екологічних та соціальних заходів, які базуються на принципах циркулярної економіки та соціальної відповідальності. Для вирішення екологічних проблем запропоновано повну реконструкцію системи аспірації із встановленням рукавних фільтрів, що забезпечить вловлювання та утилізацію зернового пилу у власному енергетичному циклі. У соціальній сфері розроблено програму розвитку людського капіталу, яка включає оновлення засобів індивідуального захисту, систематичне професійне навчання персоналу та впровадження системи KPI, безпосередньо прив'язаної до стандартів безпеки праці .

За результатами інвестиційного аналізу обґрунтовано економічну привабливість розробленої політики сталого розвитку. Розрахунки показали, що при загальному обсязі необхідних інвестицій у 5,85 млн грн чиста приведена вартість проєкту (NPV) є позитивною і становить 16,3 тис. грн навіть за умови дисконтування за ставкою 18%. Встановлено, що простий термін окупності капіталовкладень складає 3,1 року, а дисконтований не перевищує 5 років, що підтверджує доцільність впровадження розроблених заходів.

У підсумку доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству досягти енергетичної автономії, мінімізувати вуглецевий слід продукції та підвищити репутаційний капітал. Це створює необхідні передумови для майбутньої сертифікації за міжнародними стандартами ISO та інтеграції підприємства у глобальні ланцюги доданої вартості, орієнтовані на високі ESG-стандарти.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі проведених досліджень здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення прикладного завдання щодо формування політики сталого розвитку агропромислового підприємства. Відповідно до поставлених у вступі завдань, зроблено такі висновки:

З'ясовано сутність, принципи та значення сталого розвитку підприємства. Визначено, що в сучасних умовах сталий розвиток трансформувався з іміджевої складової у необхідну передумову довгострокової конкурентоспроможності бізнесу та забезпечення його економічної безпеки. Доведено, що це комплексна управлінська категорія, яка вимагає гармонійного поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної справедливості (концепція «потрійного критерію»), переходячи від традиційної моделі максимізації прибутку до створення доданої вартості для широкого кола стейкхолдерів.

Досліджено концепцію ESG у системі корпоративного управління. Встановлено, що інтеграція екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) компонентів дозволяє мінімізувати нефінансові ризики, покращити репутаційний капітал та підвищити інвестиційну привабливість бізнесу. Доведено, що для українських підприємств в умовах євроінтеграції впровадження стандартів ESG є безальтернативним стратегічним інструментом виходу на європейські ринки та отримання доступу до програм міжнародного «зеленого» фінансування.

Систематизовано вітчизняний і зарубіжний досвід формування політики сталого розвитку. Виявлено, що провідні глобальні компанії успішно інтегрують цілі сталого розвитку в бізнес-стратегії через впровадження енергоефективних технологій, «вуглецеву нейтральність» та циркулярні моделі економіки. У цьому контексті удосконалено класифікацію заходів сталого розвитку підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачає їх групування за типом очікуваного ефекту (економічний, екологічний, соціальний), дозволяючи комплексно

оцінювати результативність інвестицій та пріоритезувати управлінські рішення.

Здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Комбікорм-Полтава». Визначено, що підприємство є потужним регіональним виробником комбікормів із позитивною динамікою росту активів (+77,1% за 2022–2024 рр.), що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас виявлено, що нарощування виробничого потенціалу відбувається переважно за рахунок залучення позикових коштів, що в умовах волатильності ринку та зростання вартості кредитних ресурсів створює суттєві ризики для фінансової стабільності та платоспроможності товариства.

Проаналізовано фінансово-економічні результати та майновий стан підприємства. Встановлено, що попри отримання чистого прибутку (923,1 тис. грн у 2024 р.) та високу рентабельність власного капіталу (23,39%), підприємство має критично низький рівень фінансової автономії (коефіцієнт незалежності 0,094 при нормативному значенні >0,5). Набуло подальшого розвитку методичне забезпечення діагностики, яке дозволило ідентифікувати глибинні диспропорції в управлінні грошовими потоками та надмірну залежність від короткострокових зобов'язань, щоотребує негайного корегування фінансової стратегії.

Оцінено поточний стан екологічних та соціальних аспектів функціонування. Проведений SWOT- та PEST-аналіз дозволив виявити ключові нефінансові проблеми, які стримують розвиток: високу енергоємність технологічних процесів через використання дорогого природного газу, забруднення атмосферного повітря зерновим пилом через фізично зношену систему аспірації та зростаючі кадрові ризики (висока плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих фахівців), що знижує загальну стійкість бізнес-моделі.

Розроблено економічні заходи у межах політики сталого розвитку. Обґрунтовано техніко-економічну доцільність модернізації зерносушильного комплексу шляхом його переведення на тверде біопаливо (пелети з лушпиння соняшника). Реалізація цього заходу дозволить не лише замінити дорогий природний газ і знизити собівартість продукції, але й забезпечити енергетичну незалежність підприємства та реалізувати принципи циркулярної економіки

через використання відходів агровиробництва.

Сформовано комплекс екологічних та соціальних заходів. Запропоновано інженерний проєкт повної реконструкції системи аспірації зі встановленням сучасних рукавних фільтрів, що забезпечить зниження викидів пилу на 95% і кардинально покращить санітарно-гігієнічні умови праці в цехах. Соціальний вектор також включає впровадження системи безперервного професійного розвитку персоналу та програм охорони праці. В результаті запропоновано комплексну модель політики сталого розвитку для ТОВ «Комбікорм-Полтава», яка, на відміну від фрагментарних рішень, забезпечує синергію економічних, екологічних та соціальних цілей.

Обґрунтовано економічну та соціальну ефективність запропонованих рішень. Розрахунки показали, що реалізація проєктних заходів забезпечить річний економічний ефект у розмірі понад 1,7 млн грн (за рахунок економії на енергоносіях та оптимізації фінансових витрат). Розрахунковий термін окупності капітальних інвестицій (5,85 млн грн) становить 2,9 роки, що підтверджує інвестиційну привабливість проєкту. Соціальний ефект виявиться у зниженні рівня професійних захворювань та підвищенні лояльності персоналу, а екологічний - у мінімізації вуглецевого сліду продукції.

Окремим вектором дослідження стало обґрунтування резильєнтності (стійкості) запропонованої моделі до зовнішніх шоків. Доведено, що в умовах воєнного стану перехід на власні відновлювані джерела енергії є не просто інструментом оптимізації витрат, а механізмом гарантування енергетичної безпеки підприємства. Така диверсифікація дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників та забезпечити безперебійність виробничих процесів навіть за умов нестабільності централізованого енергопостачання.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці універсальних прикладних рекомендацій, які можуть бути використані підприємствами комбікормової галузі для переходу на модель сталого розвитку. Результати самостійно проведених досліджень, зокрема обґрунтування переходу на альтернативні види палива та система заходів з модернізації аспірації, мають

високий рівень готовності до реалізації і можуть бути рекомендовані керівництву ТОВ «Комбікорм-Полтава» як основа для розробки стратегічного плану розвитку підприємства на найближчу перспективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як регіональний та національний проект. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 13-24.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 624 с.
3. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи забезпечення. Економіка та держава. 2018. № 9. С. 4-8.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ: ЦУЛ, 2020. 468 с.
5. Бердар М.М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 352 с.
6. Бланк І.О. Управління інвестиціями підприємства : підручник. Київ: Ніка-Центр, 2019. 480 с.
7. Бобко Л.О. Формування політики сталого розвитку підприємства: управлінський аспект. Економічний вісник. 2021. № 3. С. 45-52.
8. Варналій З.С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення : монографія. Київ: Знання України, 2021. 299 с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 396 с.
10. Волкова О.М. Управління екологічними аспектами діяльності підприємств в умовах циркулярної економіки. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. № 1 (12). С. 75-81.
11. Воронкова В.Г. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку сучасного суспільства. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2017. № 68. С. 13-23.

12. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персоналу в умовах цифрової трансформації бізнесу. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 201-207.
13. Гейц В.М. Економіка України в умовах війни та повоєнного відновлення. Економіка України. 2022. № 5. С. 3-14.
14. Гелетуха Г.Г., Железна Т.А. Перспективи використання відходів сільського господарства для виробництва енергії в Україні. Промислова теплотехніка. 2020. Т. 42. № 3. С. 60-67.
15. Герасименко О.О. Управління ризиками підприємств агропромислового комплексу в умовах нестабільності. Агросвіт. 2022. № 5-6. С. 34-40.
16. Гнилянська Л.Й. ESG-критерії в системі управління вартістю підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 256-262.
17. Голуб Н.О. Еколого-економічна ефективність використання біопалива на підприємствах АПК. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 45-50.
18. Гончаренко І.Г. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств : монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 328 с.
19. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.11.2024).
20. Гриньов А.В. Енергоефективність як складова сталого розвитку промислового підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2023. № 2 (45). С. 56-62.
21. Даниленко Л.І. Екологічна відповідальність бізнесу як фактор конкурентоспроможності. Екологічні науки. 2020. № 2 (29). С. 115-120.
22. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.11.2025).

23. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С. 9-17.
24. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2015, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 28 с.
25. ДСТУ ISO 26000:2019. Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2020. 112 с.
26. ДСТУ ISO 45001:2019. Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 45001:2018, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2020. 35 с.
27. ДСТУ ISO 50001:2020. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2018, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2021. 29 с.
28. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 р. № 605-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80> (дата звернення: 10.11.2025).
29. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 р. № 1264-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (дата звернення: 06.11.2025).
30. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 06.11.2025).
31. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Розвиток КСВ в Україні: 2010-2020. Київ: Юстон, 2020. 52 с.

32. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
33. Калетнік Г.М. Біоенергетика та енергетична незалежність аграрного сектору. Економіка АПК. 2021. № 10. С. 6-16.
34. Кіндзерський Ю.В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації : монографія. Київ: НАН України, 2021. 436 с.
35. Коваленко В.В. Стратегічне планування на підприємствах АПК. Агросвіт. 2023. № 3. С. 15-20.
36. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 05.11.2025).
37. Ковальчук І.В. Роль менеджменту у забезпеченні сталого розвитку бізнесу. Інноваційна економіка. 2022. № 2. С. 60-66.
38. Ковтун О.І. Концепція ESG як сучасний інструмент корпоративного управління. Фінанси України. 2023. № 5. С. 98-110.
39. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 340 с.
40. Кравченко О.М. Циркулярна економіка як шлях до сталого розвитку аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1154>.
41. Куденко В.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 326 с.
42. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2019. 390 с.

43. Купріна Н.М. Формування механізму екологічного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. *Food Industry Economics*. 2020. Т. 12. Вип. 1. С. 22-29.
44. Лібанова Е.М. Ринок праці України в умовах війни: виклики та шляхи адаптації. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 1. С. 3-18.
45. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
46. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Інституціоналізація аграрного підприємництва: трансформація та розвиток. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 6-16.
47. Мельник Л.Г. Економіка, екологія та соціум: триада сталого розвитку : монографія. Суми: Університетська книга, 2022. 412 с.
48. Міністерство аграрної політики та продовольства України : офіційний сайт. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 11.11.2025).
49. Мішенін Є.В., Ярова І.Є. Екологічний аудит у системі раціонального природокористування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 4. С. 238-248.
50. Огієнко А.В. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. 2024. № 3 (13). С. 222-228.
51. Онегіна В.М. Регулювання ринку праці в аграрному секторі економіки. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С. 24-31.
52. Орлова К.Є. Управління людськими ресурсами як соціальна складова сталого розвитку компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 211-216.
53. Орлюк О.П. Правові аспекти впровадження «зеленої» енергетики в Україні. *Право і громадянське суспільство*. 2020. № 2. С. 45-51.
54. Офіс розвитку підприємництва та експорту (Дія.Бізнес). URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

55. Павлов О.І. Сільські території України: потенціал розвитку та проблеми занепаду. Регіональна економіка. 2021. № 3. С. 45-55.
56. Паризька угода : ратифікована Законом України від 14.07.2016 р. № 1469-VIII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_161](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_161) (дата звернення: 10.11.2025).
57. Петруня Ю.Є. Корпоративна соціальна відповідальність : підручник. Київ: ЦУЛ, 2022. 280 с.
58. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 05.11.2025).
59. Попов О.А., Клименко М.В. Системи аспірації та пилоочищення на зернопереробних підприємствах : навч. посіб. Одеса: ОНАХТ, 2020. 180 с.
60. Порядок денний на XXI століття (Agenda 21) : прийнятий на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку, Ріо-де-Жанейро, 3-14 червня 1992 р. URL: [https://www.un.org/ua/documents/decl\\_conv/conventions/agenda21.shtml](https://www.un.org/ua/documents/decl_conv/conventions/agenda21.shtml) (дата звернення: 10.11.2025).
61. Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року № 70/1. URL: <https://sdgs.org.ua/ua/resources> (дата звернення: 10.11.2025).
62. Принципи відповідального інвестування (PRI) : ініціатива ООН, 2006. URL: <https://www.unpri.org/> (дата звернення: 10.11.2025).
63. Про альтернативні види палива : Закон України від 14.01.2000 р. № 1391-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14> (дата звернення: 10.11.2025).
64. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 р. № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (дата звернення: 11.11.2025).

65. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF> (дата звернення: 10.11.2025).
66. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 р. № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20> (дата звернення: 10.11.2025).
67. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 01.11.2025).
68. Прокопенко О.В. Екологічний маркетинг : навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2019. 318 с.
69. Раєвнева О.В., Чанкіна І.В. Управління сталим розвитком підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2021. 344 с.
70. Руденко В.В. «Зелене» фінансування як інструмент модернізації промислових підприємств України. Фінанси України. 2024. № 2. С. 88-95.
71. Саблук П.Т. Аграрна економіка України на етапі становлення ринкових відносин. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 6-15.
72. Савчук В.П. Аналіз і розробка інвестиційних проектів : навч. посіб. Київ: Абсолют-В, 2018. 304 с.
73. Садеков А.А. Механізми управління корпоративною соціальною відповідальністю промислових підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 88-95.
74. Ситник Й.С. Управління фінансовою санацією підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 4 (45). С. 112-119.

75. Сосновська О.О. Логістика зернового ринку України в умовах воєнного стану. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. С. 89-94.
76. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 25 травня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024. 215 с.
77. Станко В.В. Сучасні технології сушіння зерна: енергоефективність та екологічність. Зернові продукти і комбікорми. 2022. № 2 (86). С. 14-20.
78. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 554 с.
79. Харченко Т.І. Екологічний менеджмент на підприємствах АПК як інструмент сталого розвитку. Економіка АПК. 2023. № 5. С. 45-52.
80. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 05.11.2025).
81. Череп А.В. Стратегічні пріоритети розвитку харчової промисловості України. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8432>.
82. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 699 с.
83. Шишкіна О.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті концепції сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 34-39.
84. Штанська О.В. Енергозбереження як пріоритетний напрям сталого розвитку агропромислових підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9568>.
85. Шубравська О.В. Аграрний сектор України: виклики воєнного часу та перспективи відновлення. Економіка України. 2023. № 6. С. 34-48.

86. Global Reporting Initiative (GRI) Standards. GRI G4: Керівництво зі звітності у галузі сталого розвитку. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення: 10.11.2025).

## ДОДАТКИ