

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 «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління екологічною безпекою підприємства на засадах
ESG-критеріїв»

Виконала:

студенка групи 401-ЕМ

Бехтір Марія Володимирівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ESG КРИТЕРІВ.....	8
1.1. Сутність екологічної безпеки підприємства та її роль у системі менеджменту.....	8
1.2. Характеристика процесу управління екологічною безпекою підприємства на засадах ESG критеріїв.....	15
1.3. Світовий досвід впровадження ESG – підходу в управління екологічною безпекою підприємства.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ЗАСАДАХ ESG-КРИТЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК».....	30
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПРАТ «Полтавський ГЗК».....	30
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності підприємства ПРАТ «Полтавський ГЗК».....	37
2.3. Оцінювання існуючого процесу управління екологічною безпекою підприємства ПРАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG.....	46
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ОСНОВІ ESG-КРИТЕРІВ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК».....	57
3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління екологічною безпекою підприємства ПРАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG-критеріїв.....	57
3.2. Удосконалення організаційного забезпечення управління екологічною безпекою підприємства ПРАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG – критеріїв.....	63
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку економіки та управління підприємствами дедалі більше визначаються вимогами сталого розвитку, підвищення прозорості нефінансової звітності та відповідальності бізнесу перед суспільством і довкіллям.

В умовах воєнних ризиків, коливань ринків, енергетичних та логістичних обмежень додатково зростає потреба у системних підходах до екологічного менеджменту, які одночасно забезпечують відповідність вимогам законодавства, очікуванням громад і міжнародним вимогам до ESG-розкриття. Потрібно підкреслити, що важливі не тільки фінансові результати компаній, а й те, як підприємство управляє екологічними ризиками та впливами, наскільки прозоро воно розкриває дані й чи має реалістичні програми зниження негативного впливу. З практичного погляду це означає, що екологічна безпека має бути інтегрована в систему управління підприємством як керований процес, із визначеними цілями, відповідальними, індикаторами, процедурами контролю та механізмами постійного поліпшення.

Проблематика управління екологічною безпекою підприємств та інтеграції ESG-критеріїв у систему менеджменту активно досліджується у працях значної кількості зарубіжних і вітчизняних науковців та практиків. Теоретичні засади екологічного менеджменту, ризик-орієнтованого підходу та систем управління довкіллям розкрито в роботах зарубіжних дослідників, зокрема, Sung Une Lee, Harsha Perera, Z. Xia, A. Sun та X. Cai ,а також у працях вітчизняних дослідників : Мандич С. М, Гудзь Ю. Ф., Черчик Л., Лагодієнко О.В., Лагодієнко Н.В., та ін.. Разом із тим, попри значний науковий доробок, недостатньо висвітленими залишаються питання практичної інтеграції ESG-критеріїв у бізнес-процеси управління екологічною безпекою на підприємствах добувної промисловості України.

Метою дослідження є розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління екологічною безпекою підприємства на засадах ESG-критеріїв з метою підвищення рівня екологічної відповідальності, зниження екологічних ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства Ferrexpo ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Для досягнення мети в роботі поставлено такі завдання:

розкрити сутність екологічної безпеки підприємства та її роль у системі менеджменту;

проаналізувати характеристику процесу управління екологічною безпекою підприємства на засадах ESG критеріїв;

дослідити світовий досвід впровадження ESG – підходу в управління екологічною безпекою підприємства;

провести характеристику соціально-економічним умовам функціонування ПрАТ «Полтавський ГЗК»;

здійснити діагностику показників фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК»;

провести оцінювання існуючого процесу управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG;

визначити стратегічні напрями удосконалення управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG-критеріїв;

удосконалити організаційне забезпечення управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG – критеріїв.

Об'єктом дослідження є процес управління екологічною безпекою підприємства Ferrexpo ПрАТ «Полтавський ГЗК» в умовах впровадження ESG-підходу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти, методи й інструменти управління екологічною безпекою підприємства на засадах ESG-критеріїв.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові й спеціальні методи: метод аналізу та синтезу - для узагальнення наукових

підходів і формування висновків, системний підхід - для розгляду управління екологічною безпекою як цілісного процесу, порівняльний аналіз і бенчмаркінг - для зіставлення практик та вимог стандартів ESG, методи економіко-статистичного аналізу - для оцінювання динаміки фінансово-економічних показників, SWOT-аналіз - для виявлення сильних/слабких сторін та можливостей/загроз у сфері екологічної безпеки, графічні методи та табличне представлення даних - для наочності результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять: законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють екологічну діяльність підприємств; міжнародні стандарти та рамки у сфері ESG-звітності й відповідальної ділової поведінки, відкриті матеріали та звіти Ferrexpo (річні та ESG/Responsible Business Reports), статистичні та фінансові дані підприємства (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»), а також інша внутрішня інформація, доступна в межах підготовки кваліфікаційної роботи. Практичні дані підприємства дозволяють не лише описати поточний стан, а й обґрунтувати пропозиції з удосконалення управління екологічною безпекою на основі ESG-критеріїв з урахуванням фінансових можливостей і пріоритетів.

Практична значущість результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані Ferrexpo ПрАТ «Полтавський ГЗК» для підвищення результативності управління екологічною безпекою, удосконалення системи моніторингу екологічних показників, зниження рівня екологічних ризиків та посилення прозорості ESG-управління. У прикладному вимірі це може забезпечити: більш раннє виявлення ризиків і відхилень у екологічних показниках; підвищення якості управлінських рішень щодо природоохоронних інвестицій; узгодження екологічних ініціатив із фінансовими планами; кращу підготовленість підприємства до запитів інвесторів і партнерів щодо екологічних аспектів та кліматичних ризиків.

Наукова новизна одержаних результатів. Удосконалено організаційне забезпечення управління екологічною безпекою ПрАТ «Полтавський ГЗК» шляхом формування ESG-орієнтованого механізму, який поєднує розроблення

окремої стратегії екологічної безпеки на 2026-2030рр. Запропонований механізм враховує специфіку гірничо-збагачувального виробництва, високий рівень екологічного навантаження та необхідність відповідності сучасним ESG-критеріям. Набули подальшого розвитку методичні підходи до організації відкритого розкриття екологічних даних та КСВ-звітності підприємства .

Апробація результатів у межах кваліфікаційної роботи Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли наукову апробацію під час участі у XII міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні інновації та інноваційні технології в розбудові національної економіки», яка відбулася 6 листопада 2025 р. та IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка відбулася 04 червня 2026 р

Бехтір М.В., Впровадження ESG-критеріїв у систему управління екологічною безпекою підприємства/МВ Бехтір; наук. кер АО Кудінова// Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 06 листоп. 2025 р.-Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2025.-С. 48-50.

Бехтір М.В., Механізми взаємодії влади, бізнесу та громадських організацій у впровадженні ESG-підходу до управління екологічною безпекою підприємств / МВ Бехтір; наук. кер В.В. Гришко //Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції 04 червня 2026 року

Структура кваліфікаційної роботи відповідає методичним рекомендаціям і включає вступ, три розділи основної частини (теоретичний; дослідницько-аналітичний; рекомендаційний), висновки, список використаних джерел та додатки; розділи та підрозділи є змістовно взаємопов'язаними й підпорядкованими меті та завданням дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ESG КРИТЕРІЇВ

1.1 Сутність екологічної безпеки підприємства та її роль у системі менеджменту

Екологічна безпека підприємства сьогодні вважається однією з головних умов його стійкого розвитку, підтримки конкурентоспроможності та довіри з боку стейкхолдерів. Питання екологічної відповідальності набуває особливого значення у зв'язку з посиленням природоохоронного законодавства, зростанням обізнаності споживачів та інвесторів щодо екологічних потреб, а також посилення конкуренції на світових ринках. Підприємства, які нехтують екологічними аспектами своєї діяльності, ризикують отримати фінансові санкції, втрату репутації та ослаблення ринкових позицій. Натомість, компанії, які дотримуються принципів екологічної відповідальності, отримують нові можливості: вихід на нові ринки, підвищення лояльності клієнтів серед екологічно свідомих споживачів, зниження витрат завдяки ефективному використанню ресурсів та формування позитивного іміджу в суспільстві.

Для промислових підприємств гірничодобувного сектору, зокрема гірничо-збагачувальних комбінатів, екологічна безпека має особливе значення через масштабний вплив на навколишнє середовище: викиди пилу та газів, значне споживання води, утворення відходів, порушення ґрунтів, а також інші специфічні ризики. У таких умовах екологічна безпека стає не лише сферою дотримання нормативних вимог, а й вирішальним управлінським процесом, який визначає якість корпоративного управління, інвестиційну привабливість та стратегічну стійкість компанії. [10]

В результаті, можемо зауважити, що екологічна безпека в сучасних умовах не обмежується лише виконанням природоохоронних вимог, а являє собою системний підхід до управління ризиками, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. З огляду на багатозначність поняття “екологічна безпека підприємства”, у сучасній науковій літературі немає загального визначення цієї категорії. Дослідники наголошують на різних її аспектах: одні тлумачать екологічну безпеку як стан захищеності підприємства та запобігання шкоди довкіллю й людям. Інші ж розглядають як результат системи управління, що забезпечує виявлення та контроль екологічних ризиків і сприяє сталому розвитку. Для узагальнення наукових підходів і виокремлення ключових акцентів доцільно систематизувати трактування поняття “екологічна безпека підприємства”, представлені авторами у табл.1.1

Таблиця 1.1 – Трактування поняття “екологічна безпека підприємства”
(розроблено автором за [1,10,18,22,37])

Автор	Сутність визначення	Ключовий акцент
Мандич С. М.	Екологічна безпека підприємства полягає в її захисті від негативного впливу природних і техногенних факторів та наслідків господарської діяльності; передбачає, що діяльність підприємства не погіршує стан довкілля і не завдає шкоди державі, споживачам, населенню чи працівникам	Безпечна діяльність+ запобігання шкоди
Гудзь Ю. Ф.	Економічна та екологічна безпека розглядається як питання стратегічного управління, що поєднує екологічну відповідальність, фінансову стійкість та управління ризиками	Стратегічне управління + інтеграція екологія та економіка
Козинець А. О.	Основна увага на методичних підходах до оцінки ефективності управління економіко-екологічною безпекою і оптимальному вибору ключових показників ефективності	КРІ/показники та оцінки ефективності управління
Черчик Л.	Екологічна безпека вважається важливою умовою забезпечення екологічних потреб людини у різних сферах життєдіяльності та гарантія проживання в екологічно чистому, безпечному та сприятливому середовищі	Якість середовища проживання та забезпечення екологічних потреб
Амбер А.Ю.	Екологічна безпека підприємства – це складний стан, за якого діяльність підприємства не ставить під загрозу здатність природних екосистем до саморегуляції, тим самим зменшує негативний вплив на довкілля	Комплексний стан компанії та мінімізація екологічних ризиків

Табл.1.1 узагальнює підходи різних авторів до визначення поняття “екологічна безпека підприємства” і визначає, що в сучасній науковій літературі немає єдиного вузького значення терміна. Узагальнення свідчить про формування трьох головних підходів, які наведені в табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Основні підходи до розуміння екологічної безпеки підприємства (складено автором за [1,10,18,22,37])

Підхід	Сутність	Основний акцент
Захисно-безпековий	Екологічна безпека як стан захищеності компанії, людини та навколишнього середовища	Запобігання шкоди та екологічних ризиків
Управлінсько-стратегічний	Екологічна безпека як результат ефективного управління екологічними ризиками	Управління, планування та попередження екологічних ризиків
Індикаторно-оцінювальний	Екологічна безпека як система показників, моніторингу та контролю	KPI, оцінка та контроль результатів

У табл.1.2 показано, що перший підхід зосереджений на наслідках. Компанію можна вважати екологічно відповідальною тоді, коли його діяльність не створює неприйнятної негативної впливу та не становить загрози для населення, персоналу чи держави. Другий підхід наголошує на тому, що екологічна безпека залежить від здатності компанії систематично керувати екологічними аспектами, передбачати ризики та адаптуватися до змін. Третій підхід підкреслює, що необхідно використовувати системи показників для перетворення загальних формулювань у практичний план моніторингу, порівняння та прийняття управлінських рішень.

Таким чином, табл.1.1 та 1.2 підтверджують, що екологічна безпека підприємства не обмежується лише формальним дотриманням стандартів, а являє собою комплексну управлінську категорію, яку необхідно розглядати з точки зору процесів, ризиків, результативності та вимірюваності в межах ESG-критеріїв. Це може підтвердити рис.1.1



Рисунок 1.1 – Значення екологічної безпеки підприємства (складено автором за [1,10,18,22,37])

Автор Мандич С.М. наголошує на захисному вимірі екологічної безпеки. Компанія має бути захищена від негативних природних та техногенних впливів та від наслідків власної господарської діяльності. На його думку, головне запобігти шкоді довкіллю та людям, уникнути створенню загроз для суспільства. Іншими словами, екологічна безпека розглядається як умова безпечної діяльності підприємства, де головним критерієм є запобігання небезпечних наслідків. Така позиція має вирішальне значення для підприємств добувної галузі, де вплив різних негативних чинників є значним, та це може призвести до довгострокових екологічних ризиків. [22]

У роботі Гудзя Ю.Ф. акцент робиться на стратегічному управлінні економічною та екологічною безпекою. Тобто екологічна безпека розглядається не як разова умова чи комплекс заходів, а як елемент управління, який має бути інтегрований у стратегічне планування компанії. Автор виходить з того. Що екологічна безпека є невід'ємною частиною сталого розвитку. Підприємство має

передбачати ризики, розробляти політику та програми, оцінювати ефективність екологічних інвестицій і забезпечувати відповідність екологічних

цілей із фінансовими та виробничими можливостями. В результаті, методика Гудзя підсилює саме управлінський та стратегічний вимір екологічної безпеки. [10]

Автор Козинець А.О. зосереджується на методологічному аспекті. Екологічна безпека має бути не лише проголошена, а й виміряна, оцінена та керована за допомогою інструментів аналізу ефективності. Акцент робиться на необхідності розробки показників, методів оцінки та критеріїв ефективності управління. Підприємство має демонструвати не лише наявність екологічної політики, але й ефективність управління через KPI, динаміку показників, моніторингу відхилень і коригувальні дії. [18]

Відмінною особливістю підходу Амбера є тлумачення екологічної безпеки підприємства як комплексного стану. Це означає, що її не можна звести лише до одного обладнання. Екологічна безпека охоплює можливість компанії функціонувати, не порушуючи саморегулювання природних екологічних систем, зберігати біорізноманіття, враховувати кліматичні фактори, знижувати антропогенний вплив та гарантувати безпеку населення. Таким чином, це трактування є більш сучасним, адже воно інтегрує екологічний, соціальний та управлінський аспекти діяльності компанії. [1]

На нашу думку, важливо, що Амбер пов'язує екологічну безпеку підприємства з управлінськими рішеннями. Іншими словами, безпека не виникає автоматично, а формується шляхом планування, контролю, оцінки ризиків, дотримання екологічного законодавства та впровадження принципів сталого розвитку. З цієї точки зору, компанія є не просто потенційним джерелом забруднення, а суб'єктом, який повинен свідомо управляти своїм впливом на навколишнє середовище. Це набуває особливої актуальності для сучасних підприємств, адже на сьогодні їхня ефективність оцінюється не лише за економічними результатами, й за можливістю діяти відповідально щодо природи та суспільства.

Черчик Л. вважає, що екологічна безпека передбачає задоволення екологічних потреб у всіх вимірах життєдіяльності, тим самим забезпечуючи здорове та життєздатне середовище.

Щодо екологічної безпеки підприємства, необхідно розглянути дві позиції:

Захист довкілля та населення від негативного впливу діяльності підприємств;

Захист компанії від екологічних загроз.

Перша позиція полягає у тому, що будь-яка господарська діяльність вимагає використання ресурсів і часто негативно впливає на навколишнє середовище. Це проявляється у вигляді викидів, скидів, утворення відходів, руйнування природних ландшафтів, шкідливих умовах праці, які можуть призвести до професійних захворювань та нещасних випадків.

Багато компаній має застаріле обладнання, використовуються старі технології технічні засоби. Водночас, природоохоронні заходи фінансуються за залишковим принципом, а інвестиції в очисні споруди є неналежними. Часто управлінські рішення приймаються виключно з урахуванням пріоритетності на економічну вигоду без урахування екологічних наслідків. Також, спостерігається порушення технологічних процесів, правил безпеки та принципів екологічно безпечного виробництва. [37 , с.58]

На нашу думку, твердження є доречним, оскільки вся виробнича діяльність пов'язана з використанням ресурсів та негативним впливом на навколишнє середовище. Компанії доводять це на практиці, генеруючи викиди, відходи та працюючи в умовах, які можуть завдавати шкоди довкіллю та працівникам.

Також, обґрунтованим є твердження про застарілі технології та недостатнє фінансування екологічних заходів. У багатьох компаніях, особливо в країнах, що переживають перехідний період економіки, модернізація відбувається не так швидко, а екологічні інвестиції не є пріоритетними.

Важливим є і те, що недотримання екологічних норм призводить до зростання витрат. Підприємства змушені сплачувати екологічні податки, компенсації працівникам, штрафи або нести додаткові витрати через

перевищення лімітів. Іншими словами, нехтування екологічними аспектами у короткостроковій перспективі може здатися вигідним, але в довгостроковій призводить до фінансових втрат.

Доцільно також зазначити, що сучасні тенденції поступово змінюються. Все більше підприємств впроваджують екологічно безпечні технології, адже це не тільки знижує ризик шкоди довкіллю, а й підвищує їхню конкурентоспроможність.

Друга позиція стосується зовнішніх загроз для екологічної безпеки підприємств і залежить безпосередньо від сфери їхньої діяльності. Наприклад, для сільськогосподарських та лісогосподарських підприємств, суттєве значення мають природно-кліматичні умови, доступність ресурсів і відсутність природних чи техногенних катастроф.

Для багатьох сервісних компаній чисте довкілля є необхідним: чисте повітря, збережені екосистеми та високоякісна прісна вода, особливо це актуально для туристичних організацій або відпочинку.

У цьому контексті екологічна безпека підприємства визначається такими факторами, як сприятливі природно - кліматичні, наявність і доступ до необхідних природних ресурсів, відсутність природних та техногенних загроз, відсутність забруднення та шкідливого впливу з боку інших компаній, наявність ефективного законодавства та системи управління охороною навколишнього середовища, також, дотримання екологічних, технічних, санітарних та будівельних вимог. [37, с.58]

На нашу думку, цей підхід є виправданим, оскільки діяльність підприємства справді залежить не лише від внутрішніх процесів, а й від зовнішнього середовища. В основному, це стосується галузей, які безпосередньо використовують природні ресурси або залежать від стану навколишнього середовища, таких як сільське господарство. Слід підкреслити важливість законодавства та дотримання екологічних норм. Без чітких правил та контролю практично неможливо гарантувати захист довкілля.

Водночас слід додати, що сучасний бізнес повинен не просто залежати від зовнішніх умов, а й активно сприяти їх покращенню, впроваджувати екологічні технології, зменшувати негативний вплив та посилювати рівень екологічної відповідальності.

1.2 Характеристика процесу управління екологічною безпекою підприємства на засадах ESG- критеріїв

Процес управління екологічною безпекою підприємства на основі ESG-критеріїв доцільно розглядати як безперервний управлінський цикл, у межах якого компанія визначає впливи на довкілля, ризики та можливості, формує політику, цілі та показники, організовує виконання заходів та ресурсне забезпечення. Також, здійснює моніторинг і контроль, розкриває результати у звітності та гарантує коригувальні дії та постійне вдосконалення.

Цей підхід відповідає сучасній логіці критеріїв ESG, де екологічна безпека розглядається не як набір разових природоохоронних заходів, а як керована система з чітко визначеними обов'язками, достовірними даними, ключовими показниками ефективності та прозорим розкриттям результатів зацікавленим сторонам. Він повністю відповідає вимогам ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку CRSD та стандартів ESRS, які вимагають від компанії розкривати екологічні впливи на довкілля, ризики та можливості, а також демонструвати, як компанії ними керують .

Таким чином, екологічна безпека в межах ESG- критеріїв відкривається як системний процес, який поєднує управління ризиками, стратегічне планування та прозорість результатів, становить основу довгострокової стійкості компанії. [41,42]

Стандарти ISSB являють собою те, що компанія повинна показати, як органи управління та менеджмент здійснюють нагляд за ризиками й можливостями, пов'язані з сталим розвитком та кліматом, як це інтегровано у

стратегію, як функціонує система управління ризиками , а також які показники й цілі використовуються .

В результаті, можна стверджувати, що сутність процесу управління екологічною безпекою базується на поєднанні управління ризиками, цільового управління, контролінгу та прозорі публікації результатів у форматі ESG-звітності.

Практично цей процес починається з аналізу екологічного контексту та ключових аспектів діяльності, які впливають на нього та є джерелами ризику. Підприємство розробляє політику та цілі, визначає відповідальних осіб та ресурси, впроваджує технічні, організаційні та інвестиційні заходи. Важливим етапом є постійний моніторинг показників та внутрішній контроль, аналіз причин відхилень та впровадження коригувальних дій. Цикл завершується включенням результатів до внутрішньої та зовнішньої нефінансової звітності, що забезпечує постійне вдосконалення системи. [8]

Критерії ESG являють собою систему підходів до управління, що спрямована на участь компаній у вирішенні екологічних, соціальних та управлінських проблем. [20]

ESG - критерії можна вважати системним інструментом, для визначення довгострокової стійкості бізнесу шляхом інтеграції чинників у єдину модель розвитку . [3, с.136]

На рис. 1.2 можна побачити складові екологічної безпеки за ESG-критеріями .



Рисунок 1.2 – Складові екологічної безпеки за ESG – критеріями (складено автором за [41,42,8,3])

Концепція ESG, по суті, є інтегрованим підходом до управління розвитком підприємства, який поєднує три виміри сталого розвитку - екологічний, соціальний та управлінський. Концепція виникла у відповідь на глобальні виклики сучасності, такі як кліматичні зміни, соціальну нерівність та кризу довіри до інституцій. З часом, концепція ESG еволюціонувала від добровільного етичного орієнтиру і перетворилася на нормативну базу стратегічного, інвестиційного та публічного управління. Щоб визначити ключові аспекти ESG - критеріїв розроблено таблицю 1.3

Таблиця 1.3 - Сутність ESG-критеріїв (складено автором за [20])

Компонент	Сфера охоплення	Ключові аспекти
E – Environmental (Екологія)	Вплив на навколишнє середовище	Енергоефективність, зменшення викидів парникових газів, управління відходами, збереження біорізноманіття, раціональне використання природних ресурсів, мінімізація забруднень та утилізація сміття.
S – Social (Соціальна сфера/відповідальність)	Взаємні відносини компанії з працівниками, постачальниками, клієнтами та суспільством	Дотримання прав людини, безпечні умови праці, належна оплата, підтримка місцевих громад, рівність та різноманітність.
G – Governance (Управління)	Принципи корпоративного управління	Прозорість у прийнятті рішень, боротьба з корупцією, дотримання етичних норм, захист прав акціонерів, структура ради директорів.

На основі даних Таблиці 1.3 – сутність ESG-критеріїв, критерії можна визначити як концептуальні рекомендації, що окреслюють рамки екологічної, соціальної та управлінської відповідальності організації. Вони спрямовані на забезпечення сталого розвитку, дотримання етичних стандартів, соціальної інклюзії та прозорого корпоративного управління.

Бабаєв В.Ю., Клименко Н.Г., Тимоха Д.А., дослідили, що ESG-критерії базуються на міжнародних стандартах, таких як GRI Standards, UN Global Compact, ISO 26000, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, а також на

принципах корпоративної сталості, визнаних ЄС. Їх можна узагальнити наступним чином.

Екологічна складова спрямована на зопобігання забрудненню навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів, зменшення викидів парникових газів та боротьбу зі зміною клімату. Вона включає перехід до циркулярної економіки, ефективне управління відходами, захист біорізноманіття та екологічних систем, екологічну безпеку продукції та технологій.

Соціальний компонент включає дотримання прав людини та трудових прав, гарантування рівності можливостей і антидискримінації, створення гідних і безпечних умов праці. Важливим є повага до права працівників на об'єднання та колективні переговори, розвиток персоналу й навчання протягом життя, соціальна інклюзія та підтримка вразливих груп. Також соціальний компонент включає участь громад і стейкхолдерів у прийнятті рішень, інвестиції у територіальний розвиток, прозора співпраця та захист персональних даних і цифрових прав.

Управлінська складова забезпечує прозорість управлінських процесів і звітності, ефективну структуру управління з чітким розподілом відповідальності, наявність незалежних членів у наглядових органах. Вона включає комплаєнс-культуру етичну ділову поведінку та дотримання законодавства. Це включає залучення зацікавлених сторін до управління, підзвітність керівництва, працівникам та суспільству, гендерну рівність та різноманітність у керівництві, а також регулярну публікацію нефінансових звітів відповідно до міжнародних стандартів (GRI, CRSD, SASB, TCFD) [3, с.137]

На нашу думку, ESG- критерії сьогодні не просто модна концепція, а реальна система координат, у якій бізнесу доводиться працювати належним чином. Компанії вже не можуть покладатися лише на фінансові показники, оскільки інвестори, партнери та суспільство очікують прозорості, відповідальності та довгострокової стійкості.

Особливо переконливо те, що екологічна складова вимагає не декларацій, а конкретних дій, від скорочення викидів і переходу до циркулярної економіки до прозорої звітності. Це створює враження, що компанія щиро піклується про майбутнє, а не тільки про прибуток.

Соціальний вимір демонструє, що бізнес не може існувати ізольовано. Права працівників, рівність, інклюзія та підтримка громад є невід’ємною частиною його відповідальності. І це не просто питання доброї волі, а фактор довіри та сприяння конкурентоспроможності.

А управлінська складова, на нашу думку, є фундаментом: прозорість, антикорупційна політика, етичність і підзвітність керівництва. Це формує репутацію компанії й визначає її здатність залучати інвестиції.

Для більшого розуміння створено цикл управління екологічною безпекою Підприємства на основі ESG - критеріїв у рис.1.3

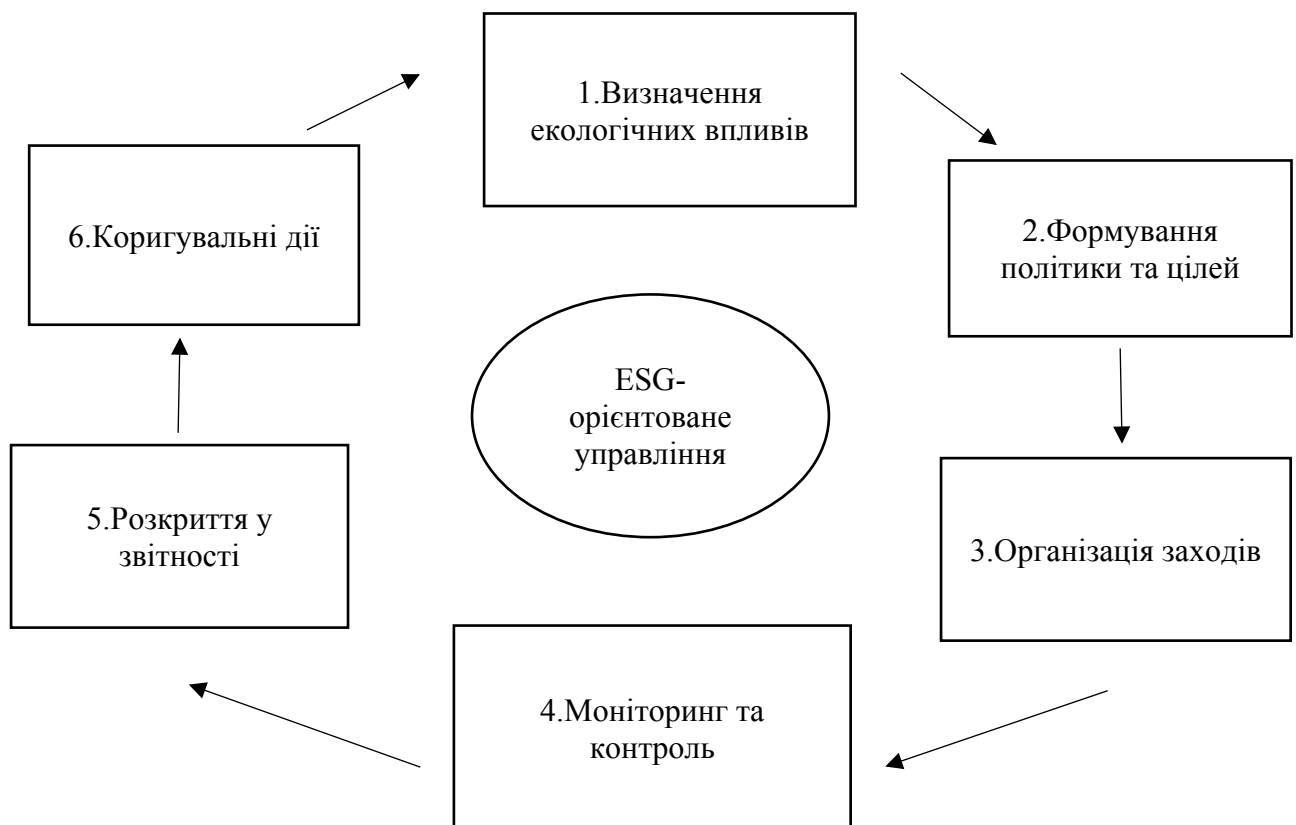


Рисунок 1.3 – Цикл управління екологічною безпекою підприємства на основі ESG – критеріїв (складено автором за [42,42,8,3])

Поданий рисунок ілюструє цикл управління екологічною безпекою компанії за ESG- критеріями. Він починається з оцінки впливу на довкілля. Треба чітко розуміти, що утворює ризики для навколишнього середовища та суспільства. Далі визначаються політика й цілі, які задають напрям роботи. Наступний крок включає впровадження практичних заходів, таких як зменшення негативного впливу, раціональне використання ресурсів, дотримання вимог. Важливим є постійний моніторинг і контроль, бо без них неможливо оцінити результативність. Цикл коригування завершується усуненням недоліків і вдосконалення системи.

ESG - критерії на сьогодні набувають особливого значення для підприємства, які мають на меті не лише досягати економічних результатів, а й діяти належно щодо довкілля, суспільства та власної системи управління. Їх застосування дозволяє більше розуміти діяльність компанії, ніж просто виробництво продукції чи надання послуг. Основна увага приділяється впливу на наслідки господарської діяльності, умови праці, безпеку персоналу, прозорість управлінських рішень, дотримання норм законодавства та відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами. Компанії, яке впроваджують ESG-критерії, не просто реагують на вже наявні проблеми, а намагається заздалегідь виявити можливі загрози, оцінювати їхній вплив і приймати управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків.

1.3 Світовий досвід впровадження ESG - підходу в управління екологічною безпекою підприємства

Сучасність сьогодні зіштовхується з посиленням кліматичних змін та зростанням екологічних ризиків, підприємства дедалі активніше інтегрують ESG- підхід у систему управління екологічною безпекою. Світовий досвід свідчить, що ESG - підхід поступово стає важливим інструментом забезпечення

екологічної безпеки компанії. Особливо активно ці критерії впроваджуються у країнах ЄС, США, Канаді, Японії та Китаї. Зарубіжна практика базується на поєднанні національних нормативних актів, міжнародних стандартів екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності.

У країнах ЄС ESG - підхід активно підтримується на рівні державної політики. Європейська Комісія запровадила обов'язкову нефінансову звітність для великих компаній, заохочуючи їх до впровадження екологічних стандартів та систем управління ризиками. Основними напрямками екологічної безпеки в рамках ESG є зменшення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності, управління відходами та використання відновлювальних джерел енергії.

Зарубіжні дослідники уважно вивчають взаємозв'язок ESG та екологічної безпеки підприємств. Наприклад, науковці Z. Xia, A. Sun та X. Cai дослідили, що ESG - звітність поступово трансформується в стратегічний інструмент екологічного управління підприємствами, що дозволяє робити оцінку рівня екологічних ризиків та ефективність природоохоронної діяльності. Автори зазначають, що сучасні підприємства активно впроваджують застосовують екологічні стандарти, системи декарбонізації виробництва та механізм ресурсоефективності. [46]

Європейські промислові компанії, які застосовують концепцію зеленої трансформації, ілюструють успішне впровадження принципів ESG. Вони активно використовують технології циркулярної економіки, системи моніторингу навколишнього середовища та цифрові інструменти для управління екологічними ризиками. У результаті знижується рівень екологічного навантаження та забезпечується довгострокова стійкість підприємства.

У США ESG - підхід також активно використовується у корпоративному секторі. Американські компанії надають пріоритет привабливості для інвесторів, оскільки їхній рейтинг ESG безпосередньо впливає на доступ до капіталу та фінансових ресурсів. Компанії, які додержуються високих екологічних стандартів, отримують конкурентні переваги та вищий рівень довіри інвесторів.

Разом із тим, американські науковці наголошують, що необхідно інтегрувати ESG у систему стратегічного управління підприємством.

У Китаї ESG-підхід активно поєднується екологічною політикою держави. Особлива увага приділяється боротьбі із забрудненням повітря, впровадженню екологічних інновацій та розвитку зеленої енергетики. Дослідження, проведені китайськими вченими, підтверджують, що корпоративні інвестиції в критерії ESG сприяють зниженню рівня забруднення та покращенню екологічної безпеки. [43]

Серед сучасних світових тенденцій слід виділити інтеграцію ESG із цифровими технологіями та штучним інтелектом. У 2024 році вчені Sung Une Lee, Harsha Perera та інші запропонували ESG - AI framework, який об'єднує принципи ESG із системами штучного інтелекту для оцінювання екологічних ризиків компанії. Науковці зазначають, що використання цифрових технологій дозволяє швидко аналізувати екологічні показники та передбачати потенційні загрози для навколишнього середовища. [44]

Тим часом, українські вчені також активно вивчають питання, пов'язані з ESG - критеріями та екологічною безпекою підприємств. Зокрема, О. Олійник наголошує, що ESG - концепція є важливим інструментом інтеграції українських компаній до європейського економічного простору та забезпечення їх сталого розвитку. Автор зазначає, що сучасні українські компанії поступово переходять до екологічно відповідальної моделі управління, що базується на технологічній модернізації виробництва, контролі та енергоефективності. [25]

В Україні дослідники звертають значну увагу на проблеми екологічної безпеки підприємств та розвитку екологічного менеджменту. Науковці О. Артюх-Пасюта та А. Мілька займаються дослідженням теоретичних аспектів екологічної безпеки підприємства та визначають її стан захищеності підприємства та довкілля від негативного впливу господарської діяльності. Автори наголошують на необхідності впровадження системи екологічного менеджменту як основи екологічної безпеки компанії. [2]

Дослідники А. Касич та В. Семенюк вивчають питання екологічної відповідальності компаній, які займаються металургійним виробництвом, та стверджують, що сучасні підприємства мають переходити до моделі екологічно відповідального управління, яка відповідає ESG - принципам. Автори зазначають, що інтеграція екологічної політики у стратегічне управління зменшує техногенний вплив виробництва та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. [15]

Особливої уваги заслуговують дослідження щодо впровадження механізмів управління ESG - діяльністю компаній. Д. Корчагіна обґрунтовує управління ESG - діяльністю компаній. Д. Корчагіна обґрунтовує необхідність створення науково- методичної інфраструктури ESG менеджменту. Також, стверджує, що ефективне впровадження ESG є можливим тільки за умов інтеграції міжнародних стандартів сталого розвитку у систему управління компанією. [16]

Українські дослідники В. Гура та О. Берданова розглядають ESG як основу відбудови та розвитку підприємництва після воєнних дій на території України. Вони наголошують, що впровадження принципів ESG сприятиме залученню міжнародних інвестицій, відновленню промислового потенціалу та адаптації українських компаній до європейських стандартів екологічної безпеки. [17]

Застосування принципів ESG у процесі повоєнної відбудови допомагає мінімізувати негативний вплив економічної діяльності на довкілля та забезпечує економічне відновлення на основі екологічної відповідальності.

Це особливо актуально для України, оскільки відновлення, ліквідація наслідків бойових дій та відродження природних екологічних систем потребують залучення значних цільових ресурсів і новітніх технологій. Реалізація масштабних інфраструктурних проєктів на засадах екологічної безпеки відкриває вітчизняним підприємствам доступ до спеціалізованих міжнародних фондів та «зелених» інвестицій. Інтеграція світових стандартів у стратегії відбудови дозволить мінімізувати ризики транскордонного регулювання та забезпечить конкурентоспроможність українського бізнесу на

європейському ринку. Таким чином, трансформація системи екологічного управління на основі принципів ESG стає ключовим фактором довгострокової стійкості та успішної інтеграції країни у глобальний економічний простір.

Порівняння світового та українського досвіду впровадження ESG -підходу в управління екологічною безпекою підприємств наведено у табл. 1.4

Таблиця 1.3 – Порівняння світового та українського досвіду впровадження ESG - підходу в управління екологічною безпекою підприємств (складено автором за [44,43,25,2,15,16,17,46])

Критерій	Зарубіжний досвід	Український досвід
Рівень розвитку ESG	ESG інтегровано у корпоративну стратегію більшості великих компаній	ESG перебуває на етапі активного формування
Нормативне регулювання	Розвинена система міжнародних стандартів та обов'язкова ESG-звітність	Нормативна база формується відповідно до вимог ЄС
Екологічний менеджмент	Активне застосування ISO 14001 та систем екологічного контролю	Впроваджується переважно великими підприємствами
Інвестиції в екологічну безпеку	Значні інвестиції у «зелені» технології та декарбонізацію	Обмежені фінансові можливості підприємства
Роль держави	Активна підтримка ESG через екологічну політику та стимули	Потребує посилення державної підтримки
Основні екологічні напрями	Декарбонізація, енергоефективність, циркулярна економіка	Екологічна модернізація та адаптація до стандартів ЄС
Основні переваги	Висока інвестиційна привабливість та конкурентоспроможність	Можливість інтеграції до європейського ринку
Перспективи розвитку	Розширення ESG-регулювання та кліматичної політики	Активізація ESG після повоєнного відновлення

Проведений аналіз виявляє суттєві відмінності в рівні розвитку ESG-менеджменту між Україною та світовим досвідом. Для України ESG-підхід має не лише екологічне, а й стратегічне значення, адже він може сприяти підвищенню конкурентоспроможності компаній та їх інтеграції до європейського ринку. На основі цього складено рис.1.4



Рисунок 1.4 – Основні проблеми впровадження ESG - критеріїв в Україні у сфері екологічної безпеки (складено автором за 44,43,25,2,15,16,17)

Незважаючи на активне поширення ESG - концепції у світі, українські компанії зіштовхуються з деякими суттєвими проблемами у процесі її впровадження в систему управління екологічною безпекою. У розвинених країнах ESG вже невід'ємною частиною корпоративної політики, тоді як в Україні цей процес все ще розвивається та адаптується до європейських вимог. Одна з головних проблем полягає в недостатності нормативно-методологічної бази ESG - підходу. На відміну від країн ЄС, де вже існують чіткі стандарти нефінансової звітності та екологічного моніторингу, в Україні досі відсутня комплексна система регулювання ESG- звітності, оцінки екологічних ризиків та відстеження екологічної ефективності компаній. Значна кількість компаній не мають єдиних методологічних рекомендацій щодо розробки ESG- показників, що ускладнює інтеграцію екологічних критеріїв у їхні системи стратегічного управління. Ця проблема особливо гостро стоїть для малих та середніх підприємств, які мають обмежений доступ до міжнародних стандартів,

експертних консультацій та сучасних інструментів екологічного менеджменту.[19]

Світовий досвід показує, що ефективне вирішення цієї проблеми можливе шляхом гармонізації національного законодавства з європейськими вимогами ESG та екологічної безпеки. У країнах ЄС компанії повинні складати нефінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів, що забезпечує прозорість екологічної діяльності та підвищує рівень його відповідальності перед суспільством і державою. Для українських компаній доцільно створити єдину систему звітності ESG, розробити державні методичні рекомендації щодо оцінки ризиків ESG, а також встановити податкові та інвестиційні стимули для компаній, які впроваджують екологічні програми та впроваджують ресурсоефективні технології. Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню екологічної прозорості компаній та прискоренню їхньої інтеграції до Європейського економічного простору.

На нашу думку, недостатня фінансова та технологічна підтримка, що надається компаніям, також є основною перешкодою для впровадження ESG- підходу в Україні. Застосування сучасних систем екологічного управління, технологій та декарбонізації виробництва, автоматизованих систем контролю екологічних показників та енергоефективного обладнання вимагає значних фінансових ресурсів. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та руйнування виробничої інфраструктури, велика частина українських підприємств змушена спрямовувати ресурси, насамперед, на забезпечення безперервності бізнесу та підтримку стабільного рівня виробництва. Це значно уповільнює процес екологічної модернізації та переходу до принципів сталого розвитку. Поза тим, українські компанії часто мають обмежений доступ до сучасних цифрових технологій, екологічних інновацій та міжнародних фінансових ресурсів.

Тим часом, міжнародний досвід демонструє ефективність механізмів зеленого фінансування, ESG-інвестицій та державної підтримки екологічної трансформації бізнесу. У ЄС та США широко використовуються пільгові

кредитні програми для проектів енергоефективності, державні екологічні фонди, зелені облігації та механізми компанії державно-приватних партнерства. Крім того, міжнародні компанії активно використовують цифрові системи моніторингу навколишнього середовища, аналітичні платформи та технології штучного інтелекту для прогнозування екологічних ризиків та контролю викидів. Для українських компаній ключовим шляхом вирішення цієї проблеми є посилення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, розширення доступу до програм субсидування та екологічних інвестицій, а також впровадження енергоефективних технологій та цифрових систем управління екологічною безпекою. Це дасть можливість не лише знизити рівень екологічних ризиків, а й підвищити конкурентоспроможність підприємств та їх інвестиційну привабливість. [40]

Ще однією важливою проблемою є низький рівень прозорості звітності ESG та недостатня цифровізація систем екологічного менеджменту. Значна частина українських компаній не складає комплексної нефінансової звітності або обмежується формальним декларування окремих екологічних заходів без системного оцінювання їх ефективності. Відсутність автоматизованих систем збору та аналізу екологічної інформації ускладнює процес контролю за використання природних ресурсів, рівнем викидів та ефективністю заходів охорони довкілля. Крім того, недостатня прозорість ESG-звітності знижує рівень довіри інвесторів та міжнародних партнерів до українських підприємств. [24,27]

У світовій практиці це питання вирішується за допомогою використання міжнародних стандартів ESG-звітності, автоматизації процесів збору екологічних даних та використання цифрових платформ ESG-аналітики. Передові міжнародні компанії використовують системи контролю викидів у режимі реального часу, незалежний аудит ESG-звітності та сучасні аналітичні інструменти для оцінки рівня екологічної безпеки. Для українських компаній ключовими пріоритетами є цифровізація систем екологічного менеджменту, створення автоматизованих платформ звітності ESG, навчання персоналу з

питань ESG та використання незалежних екологічних аудитів. Крім того, важливо культивувати екологічно відповідальну корпоративну культуру, оскільки ефективність ESG-підходу значною мірою залежить від рівня культури корпоративного управління та відданості керівництва впровадженню принципів сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

Розкривши теоретичні та практичні аспекти управління екологічною безпекою підприємства на засадах ESG-критеріїв, можемо зробити такі висновки:

1. Розкрито сутність екологічної безпеки підприємства та визначено її роль у системі менеджменту. Встановлено, що екологічна безпека підприємства та визначено її роль у дотриманні екологічних норм, а є невід'ємною складовою управління підприємством, яка пов'язана із запобіганням екологічними ризиками, захистом довкілля, безпекою працівників і населення, а також забезпечення сталого розвитку. Узагальнення наукових підходів виявило, що екологічну безпеку необхідно розглядати як комплексний стан і водночас як управлінський процес, що вимагає планування, контролю, моніторингу та оцінювання результатів.

2. Проаналізовано процес управління екологічною безпекою підприємства на засадах ESG-критеріїв. Встановлено, що цей процес є циклічним і включає виявлення впливу на навколишнє середовище, визначення політика та цілей, організацію діяльності, моніторинг, передачу інформації у звітах та впровадження коригувальних дій. ESG-підхід дозволяє інтегрувати екологічну безпеку не окремою бізнес-сферою, а важливою складовою стратегічного управління компанією.

3. Досліджено світовий досвід упровадження ESG-підходу в управління екологічною безпекою підприємства. З'ясовано, що в розвинених країнах ESG

уже є складовою корпоративної стратегії ,системи екологічного менеджменту, інвестиційної політики та нефінансової звітності. В Україні цей процес все ще перебуває на стадії розвитку, що пов'язано з адаптацією до європейських стандартів, обмеження фінансовими ресурсами, відсутністю прозорості у звітності та необхідно модернізації бізнесу. Водночас, впровадження ESG-підходу пропонує українським компаніям можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності, залучення інвестицій та інтеграції в європейський економічний простір

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ЗАСАДАХ ESG-КРИТЕРІЇВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Дослідження процесу управління екологічною безпекою на засадах ESG-критеріїв здійснено на матеріалах одного з ключових підприємств гірничодобувної галузі України – ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». Вибір цього підприємства обумовлений його стратегічно важливим значенням не лише для гірничодобувної галузі, але й соціально-економічного життя міста Горішні Плавні. Адже дане підприємство забезпечує до 30 % податкових надходжень до міського бюджету, забезпечує місцеве населення роботою, створюючи до 5 тис. робочих місць, а також бере активну участь у реалізації соціальних проєктів. У табл. 2.1 наведено інформаційну довідку про ПрАТ «Полтавський ГЗК», де відображені основні реєстраційні відомості.

Таблиця 2.1 – Інформаційна довідка про ПрАТ «Полтавський ГЗК»
(складено автором за 30-31)

Параметри	Опис
Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат»
Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Полтавський ГЗК» / Ferrexpo Poltava Mining
Дата реєстрації	05.01.1995
Код ЄДРПОУ	00191282
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)
Юридична адреса центрального офісу	39802, Україна, Полтавська обл., м. Горішні Плавні, вул. Будівельників, буд. 16
Керівник підприємства	Лотоус Віктор Вікторович (Голова Правління)
Основний вид діяльності за КВЕД	07.10 – Добування залізних руд

Зазначимо, що ПрАТ «Полтавський ГЗК» входить до міжнародної групи Ferrexpo AG – холдингу зі штаб-квартирою у Швейцарії (м. Баар), акції якого котируються на Лондонській фондовій біржі. Єдиним акціонером ПрАТ «Полтавський ГЗК» є саме Ferrexpo AG (Феррекспо АГ), якому належить 100% акцій підприємства (310 000 000 штук).

Контрольний пакет акцій материнської компанії Ferrexpo AG належить К. Жеваго, який станом на початок 2026 р. перебуває під персональними санкціями РНБО та заочним штрафом. Дана подія суттєво нашкодила репутації ПрАТ «Полтавський ГЗК» та наклала обмеження на управління товариством. Оскільки за рішенням суду було позбавлено права розпоряджатися та користуватися активами. Ситуацію ускладнює тривалий судовий спір, у ході якого ТОВ «Максі Капітал Груп» через суд домагається стягнення з ПрАТ «Полтавський ГЗК» 4,7 млрд грн за договорами поруки, що на початку 2026 р. переросло у процедуру банкрутства [29]. Усе це формує суттєву невизначеність щодо безперервності діяльності підприємства. Попри ці негативні чинники ПрАТ «Полтавський ГЗК» продовжує своє функціонування та залишається вагомим суб'єктом у соціально-економічних процесах країни (рис. 2.1).

Відповідно банкрутство чи припинення діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» завдасть суттєвих негативних соціально-економічних наслідків як для економіки України в цілому й особливо для місцевого бюджету. Зареєстроване та здійснює свою діяльність ПрАТ «Полтавський ГЗК» в Україні, але його діяльність виходить за межі країни. Товариство є активним учасником зовнішньоекономічних процесів, зокрема експортує до країн ЄС залізну руду. Основним експортером за результатами 2025 р. була Швейцарія, а також Німеччина, Словаччина, Австрія та інші країни. На зовнішній ринок припадає близько 85 % всього збуту, поставки залізної руди здійснюються залізничним транспортом, а також Ізмаїльським морським портом та морським терміналом «ТІС-Руда», який розташований в акваторії порту «Південний». Імпорт обмежений придбанням виробничого устаткування переважно у Німеччині.



Рисунок 2.1 – Ключові індикатори соціально-економічної значущості діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» (складено автором за 30-31, 35)

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Полтавський ГЗК» суттєво обмежена в умовах воєнних викликів. Через блокаду морських портів та втрату доступу до частини з них, суттєво зросло навантаження на діючі логістичні вузли.

Головним внутрішнім документом ПрАТ «Полтавський ГЗК» є статут, який представлено у додатку А. У ньому визначено правовий статус товариства, предмет його діяльності, органи управління, розподіл обов’язків між ними, права учасників, процедуру скликання загальних зборів акціонерів, процедуру обрання членів наглядової ради, особливості розподілу прибутку та інші аспекти. Статут також визначає умови реорганізації та ліквідації товариства, порядок внесення змін до установчих документів та принципи взаємодії з дочірніми структурами в межах групи Ferrexpo.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» є великим підприємством, а тому має досить широку та розгалужені організаційну структуру управління. Вона представлена великою кількістю керівників та структурних підрозділів, які охоплюють штат у 4404 робочих місць. Схематичне зображення організаційної структури ПрАТ «Полтавський ГЗК» представлено у додатку Б. Вона є лінійно-функціональною та охоплює низку управлінських та виробничих підрозділів, які забезпечують повний виробничий цикл. Особливістю ПрАТ «Полтавський ГЗК» є те, що він не просто виробляє залізну руду, але й займається її переробкою та виробництвом окатишів. Саме тому ПрАТ «Полтавський ГЗК» є центральним підприємством у групі холдингу Ferrexpo AG.

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів (представлені єдиним акціонером в особі Ferrexpo AG), їм підпорядковується Наглядова рада та Правління. Безпосереднє операційне управління здійснює Голова Правління, якому підпорядковані: виробнича дирекція (гірничий цех, залізничний цех, дробильно-збагачувальна фабрика, цех виробництва окатків та ін.); дирекція з технічного обслуговування, ремонтів та енергозабезпечення; фінансова дирекція; дирекція з управління персоналом та побуту; дирекція з інформаційних технологій, автоматизації та зв'язку; дирекція з капітального будівництва; дирекція з промислової безпеки, охорони праці та навколишнього середовища; служби збуту, логістики та закупівель та інших структурних підрозділів.

Управління побудовано таким чином, що ключові стратегічні рішення знаходяться у компетенції загальних зборів акціонерів. Однак через накладання санкцій та заочного арешту на головного акціонера ПрАТ «Полтавський ГЗК» управління досить складнене. Операційні рішення приймає та контролює голова правління, у його підпорядкуванні знаходяться заступники, які очолюють ключові дирекції досліджуваного товариства. Наглядова рада здійснює контролюючу функцію за діяльністю ПрАТ «Полтавський ГЗК». Щорічно досліджувати товариства на офіційному веб-сайт [32] публікує звіти про результати діяльності попереднього року, а також незалежний аудиторський висновок.

Розглувши організаційну структуру управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» у табл. 2.2 наведено характеристику персоналу товариства.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2023-2025 рр.(складено автором за даними підприємства)

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2025 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р.	2024 р.
Управлінський персонал	688	14,4	633	14,5	657	14,9	0,5	0,4
У тому числі: керівники	108	2,3	97	2,2	103	2,3	0,1	0,1
спеціалісти	574	12	531	12,2	548	12,4	0,4	0,2
технічні працівники	6	0,1	5	0,1	6	0,1	-	-
Виробничий персонал	4092	85,6	3720	85,5	3747	85,1	-0,5	-0,4
Разом	4780	100	4353	100	4404	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського	5,95	-	5,88	-	5,70	-	x	x

Відповідно до звітних даних спостерігаються різні зміни в чисельності персоналу. Найбільша чисельність персоналу зафіксована за результатами 2023 р. у складі 4780 осіб, у наступному році відбулося суттєве скорочення до 4353 осіб. У 2025 р. тренд щодо зменшення чисельності змінився і відбулося зростання до 4404 осіб хоча рівня 2023 р. досягнуто не було. Зменшення штату обумовлено загальним зменшенням обсягів діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК», зокрема через санкції, нестачу обігових коштів та проблеми з дефіцитом електроенергії, які в сукупності призвели до тимчасової зупинки виробничої діяльності товариства. Іншою причиною є брак кваліфікованих кадрів, що є наслідком негативної демографічної ситуації.

У структурі персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» суттєвих змін не відбувалося. Протягом 2023-2025 рр. частка управлінського персоналу зростала

з 14,4 % до 14,9 %, тобто загальне трьохрічне зростання склало 0,5 %. Відповідно частка виробничого персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» змінюється обернено пропорційно та зменшується з 85,6 % до 85,1 % за 2023-2025 рр. На рис. 2.2 наведено графічно структуру персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК».

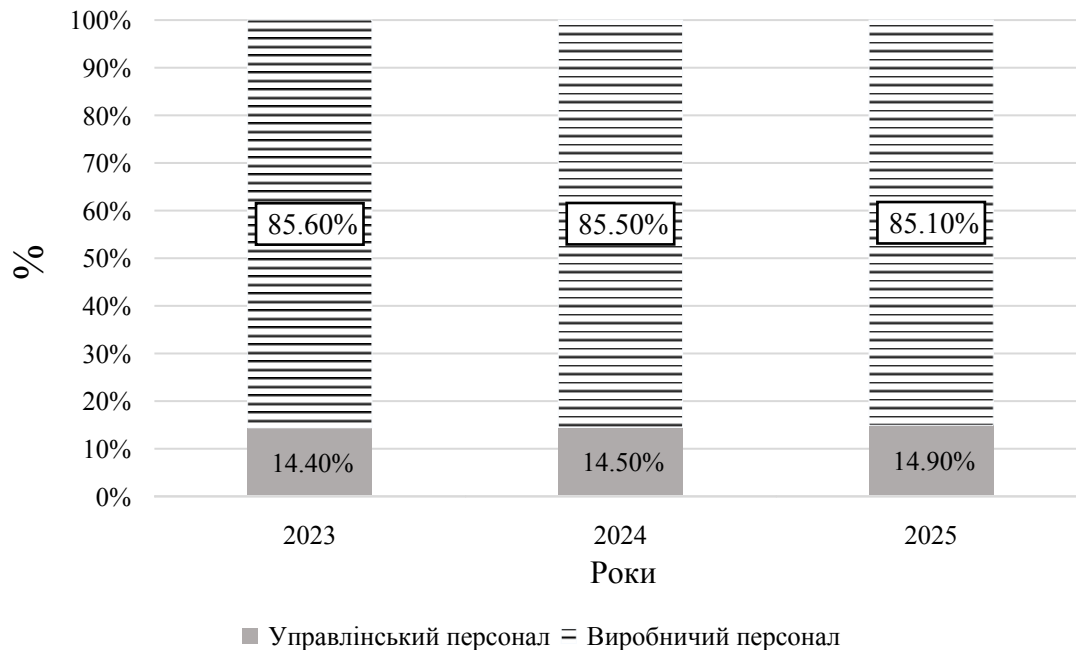


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2023-2025 рр. (побудовано автором за даними підприємства)

В цілому попри негативну демографічну ситуацію ПрАТ «Полтавський ГЗК» з кадровими ризиками справляється та гострого дефіциту кадрів не відчуває. По-перше, ПрАТ «Полтавський ГЗК» продовжує роботу по автоматизації виробничих процесів, що дозволяє зменшити потребу в надлишковій кількості персоналу. По-друге, ПрАТ «Полтавський ГЗК» активно співпрацює з закладами освіти, що дозволяє залучати молодь до роботи, де вони проходять водночас практику, здобувають практичні навички та працевлаштовуються на товаристві. По-третє, ПрАТ «Полтавський ГЗК» відповідає критеріям критичних підприємств для економіки України, що надає йому можливість бронювати до 50 % військовозобов'язаних працівників.

На сам кінець зазначимо, що сфера діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК», добування залізних руд, належить до стратегічних галузей економіки України. Даний ринок характеризується відносно невеликою кількістю гравців. За даними аналітичної платформи Youcontrol в Україні налічується близько 51 діючих компанії відповідного виду діяльності. Підприємства галузі сконцентровані переважно у Дніпропетровській (27 компаній), Полтавській (5), Донецькій (3) та Луганській (3) областях ще по 1 компанії у Одеській, Кіровоградській та Харківській областях. Особливістю сектору є чітка прив'язка до наявності відповідних родовищ корисних копалин, що природним чином обмежує географію виробництва [14].

Варто зазначити, що повномасштабне вторгнення РФ суттєво скоротило кількість активних гравців галузі. Так підприємства Луганської і Донецької областей або повністю знищені, або припинили виробничу діяльність через тимчасову окупацію. Головним конкурентом ПрАТ «Полтавський ГЗК» є ПрАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат», ПрАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» та ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Порівняння виручки трьох ключових гравців на ринку видобутку залізної руди наведено на рис. 2.3.

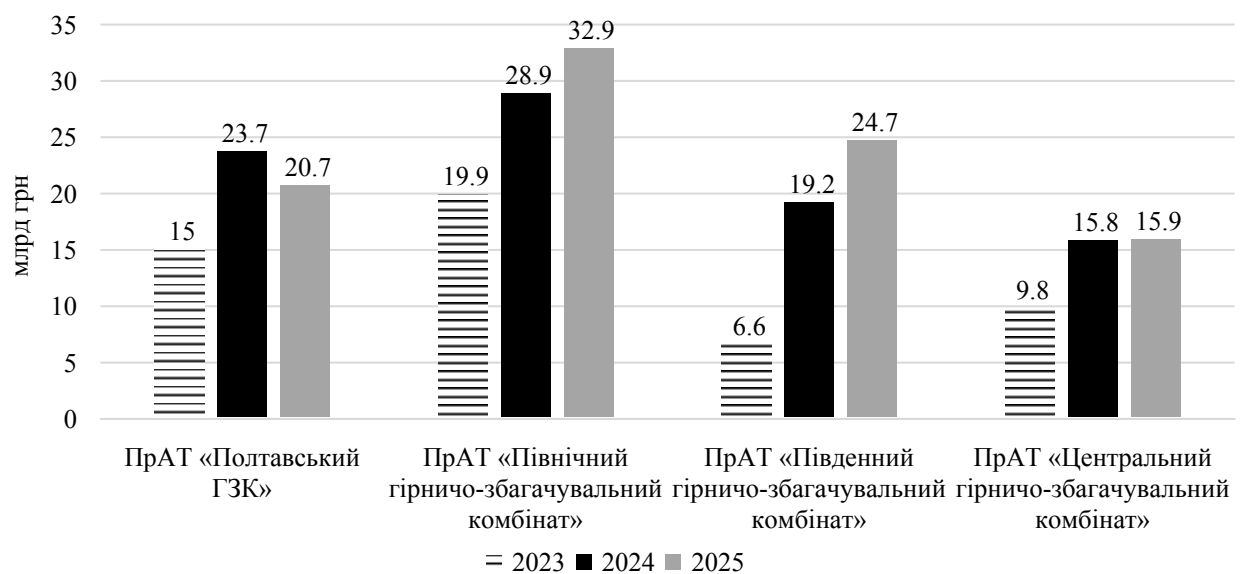


Рисунок 2.3 – Виручка ключових гравців ринку видобутку залізної руди у 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними [31, 14].

Наведені дані дають підстави констатувати про втрати ринкових позицій ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2025 р., що можливо пояснити тимчасовою зупинкою виробничих потужностей, спричинених юридичними обмеженнями та накладеними санкціями на акціонерів товариства. Це єдине з 4 ключових гравців даного ринку, яке за результатами 2025 р. зменшило виручку порівняно з попереднім роком. Ключовим лідером ринку являється ПрАТ «Північний ГЗК», виручка якого за результатами 2025 р. склала 32,9 млрд грн. Найбільший приріст виручки продемонстрував ПрАТ «Південний ГЗК» з 19,2 млрд грн до 24,7 млрд грн за 2024-2025 рр. Саме дане підприємство за обсягом виручки у 2025 р. зайняло другу позицію та посунуло в рейтингу ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Таким чином, ПрАТ «Полтавський ГЗК» є стратегічно важливим підприємством гірничовидобувної галузі України, якому належить 18,62 % ринку виробництва залізної руди. Особливістю ПрАТ «Полтавський ГЗК» є наявний виробничий цикл від видобутку залізної руди до виробництва з неї окатишів. ПрАТ «Полтавський ГЗК» як за обсягами діяльності, так і чисельністю працюючих належить до великих підприємств України та є бюджетутворюючим для міста Горішні Плавні. З нестачею кадрів ПрАТ «Полтавський ГЗК» суттєвих проблем не має й повністю адаптувалося до демографічної ситуації. Однак суттєві ризики та обмеження пов'язані з юридичними обмеженнями в результаті накладених санкцій на головного бенефіціару, а також дефіцитом електроенергію й високими на неї тарифами.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК»

ПрАТ «Полтавський ГЗК» протягом 2025 р. скорочує обсяги діяльності, введені санкції призвело до призупинення діяльності товариства. Для більш детального аналізу та формулювання остаточних висновків у табл. 2.3 наведено показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Таблиця 2.3 – Показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2023-2025 рр.
(розраховано автором за даними підприємства)

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2023	2024	2025	2025 / 2023		2025 / 2024	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	50989507,5	51743135,5	50797192,5	-192315	-0,4	-945943	-1,8
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	31076408	26675211	22676538	-8399870	-27,0	-3998673	-15
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	12042286	13174737	11646835	-395451	-3,3	-1527902	-11,6
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	150995,5	128785,0	120880,5	-30115	-19,9	-7904,5	-6,1
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	34290134	34630736,5	33782178	-507956	-1,5	-848558,5	-2,5
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	4780	4353	4404	-376	-7,9	51	1
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	15065640	23707648	20775232	5709592	37,9	-2 932 416	-12,4
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	15065640	23707648	20775232	5709592	37,9	-2 932 416	-12,4
3.3. Операційні витрати	тис. грн	14840028	24101395	23437174	8597146	57,9	-664 221	-2,8

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	1 285 180	1 633 149	1 504 493	219 313	17,1	-128 656	-7,9
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	22 405,5	31 264,8	28 468,3	6 062,8	27,1	-2 796,5	-8,9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	3 682 928	3 791 074	2 132 837	-1 550 091	-42,1	-165 823,7	-43,7
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	-4 224 540	4 981 617	-3 374 909	849 631	-20,1	-835 652,6	-167,7
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	-5 254 935	-2 769 366	-5 192 220	62 715	-1,2	-242 285,4	87,5
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-5 444 659	-3 153 916	-4 861 128	583 531	-10,7	-170 721,2	54,1
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн/особу	3 151,8	5 446,3	4 717,4	1 565,6	49,7	-728,9	-13,4
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,45	0,50	0,61	0,16	35,6	0,11	22,0
5.3. Фондовіддача	грн/ грн	1,3	1,8	1,8	0,5	38,5	0	0
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,4	0,7	0,6	0,2	50	-0,1	-14,3
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	819	526	585	-234	-28,6	59	11,2
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,07	0,07	0,04	0,03	-41,9	0,03	-42,7
5.7. Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,99	1,02	1,13	0,1	14,1	0,1	10,8
6. Показники збитковості підприємства								
6.1. Збитковість сукупного капіталу	%	-10,3	-5,4	-10,2	0,1	X	-4,8	X
6.2. Збитковість власного капіталу	%	-17,5	-11,8	-21,4	-3,9	X	-9,6	X
6.3. Збитковість продукції	%	-28,5	20,7	-16,2	12,3	X	-36,9	X

Результати аналізу виявили, що середня вартість сукупного капіталу ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2025 р. склала 50 797 192,5 тис. грн, що є нижчим на 192 315 тис. грн, або на 0,4 % порівняно з 2023 р., а також на 945 943 тис. грн, або на 1,8 % менше порівняно з 2024 р. Такі зміни свідчать про чіткий тренд на зниження вартості сукупного капіталу ПрАТ «Полтавський ГЗК», хоч і не суттєвий. Адже у порівнянні з 2023-2024 рр. зниження не перевищує 2 %, що загалом дозволяє товариству зберігати активну базу.

Однак у порівняння з іншим показником виявлено, що скорочення сукупного капіталу відбувається внаслідок суттєвого зниження вартості власного капіталу. У результаті чого ПрАТ «Полтавський ГЗК» змушене компенсувати нестачу власних фінансових коштів шляхом залучення позикових. Середня вартість власного капіталу у 2025 р. становила 22 676 538 тис. грн, що менше на 8 399 870 тис. грн, або 27 % менше рівня 2023 р. та на 3 998 673 тис. грн, або 15 % менше за рівень 2024 р. Збиткова діяльність фактично «з'їдає» сформований у попередні роки фінансовий резерв товариства. На рис. 2.4 наведено динаміку показників капіталу ПрАТ «Полтавський ГЗК».

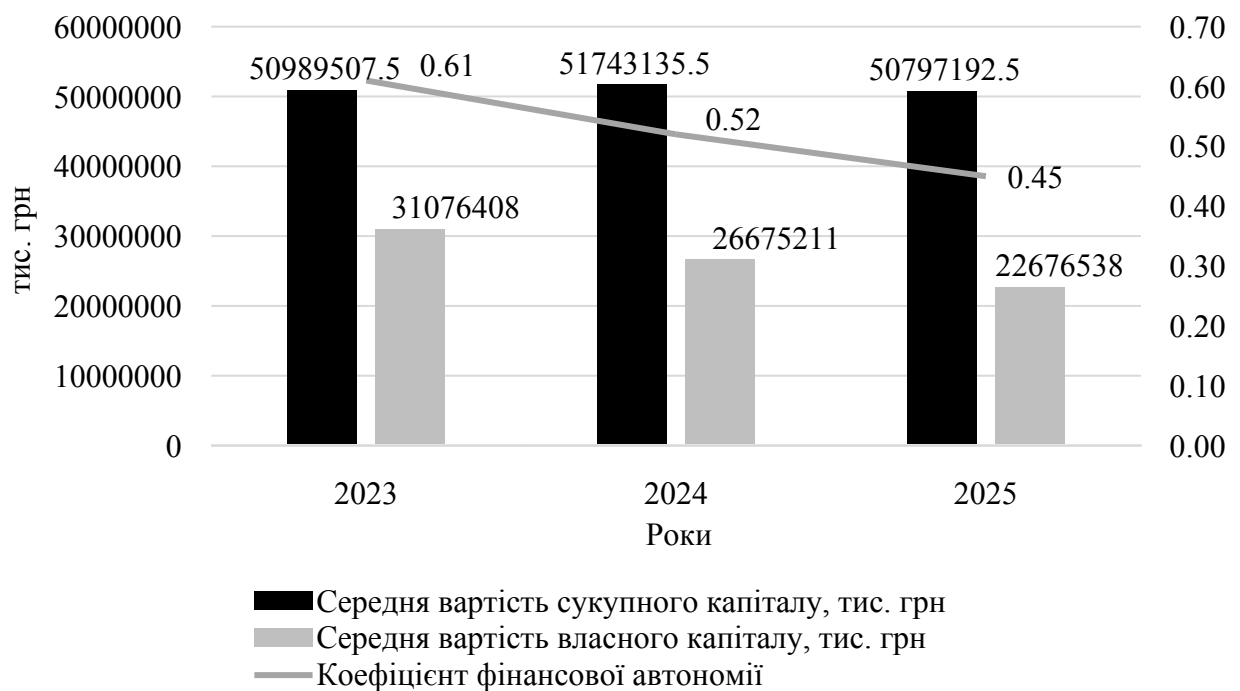


Рисунок 2.4 – Динаміку показників капіталу ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2023-2025 рр. (побудовано автором за даними підприємства)

Коефіцієнт фінансової автономії має чіткий тренд до зниження і за результатами 2025 р. опустився нижче нормативного значення, яке складає $\geq 0,5$. Ці індикатори сигналізують про реальні загрози фінансовій безпеці ПрАТ «Полтавський ГЗК». Діяльність по виробництву залізної руди вимагає використання великої кількості технологій, тому важливого значення набуває забезпеченість виробництва основними засобами. Середньорічна вартість основних засобів, як і у випадку попередніх показників, за результатами 2025 р. знижується. Їх вартість за результатами 2025 р. становила 11646835 тис. грн., що на 395451 тис. грн або 3,3 % нижче рівня 2023 р. та на 1527902 тис. грн. нижче від 2024 р. Такі зміни вказують на недостатні інвестиції ПрАТ «Полтавський ГЗК» у підтримку та оновлення основних засобів. Головною причиною цього стали юридичні обмеження, які накладі у зв'язку із санкціями проти кінцевого бенефіціара, арештом активів та судовими провадженнями. На рис. 2.5 наведено динаміку стану основних засобів ПрАТ «Полтавський ГЗК».

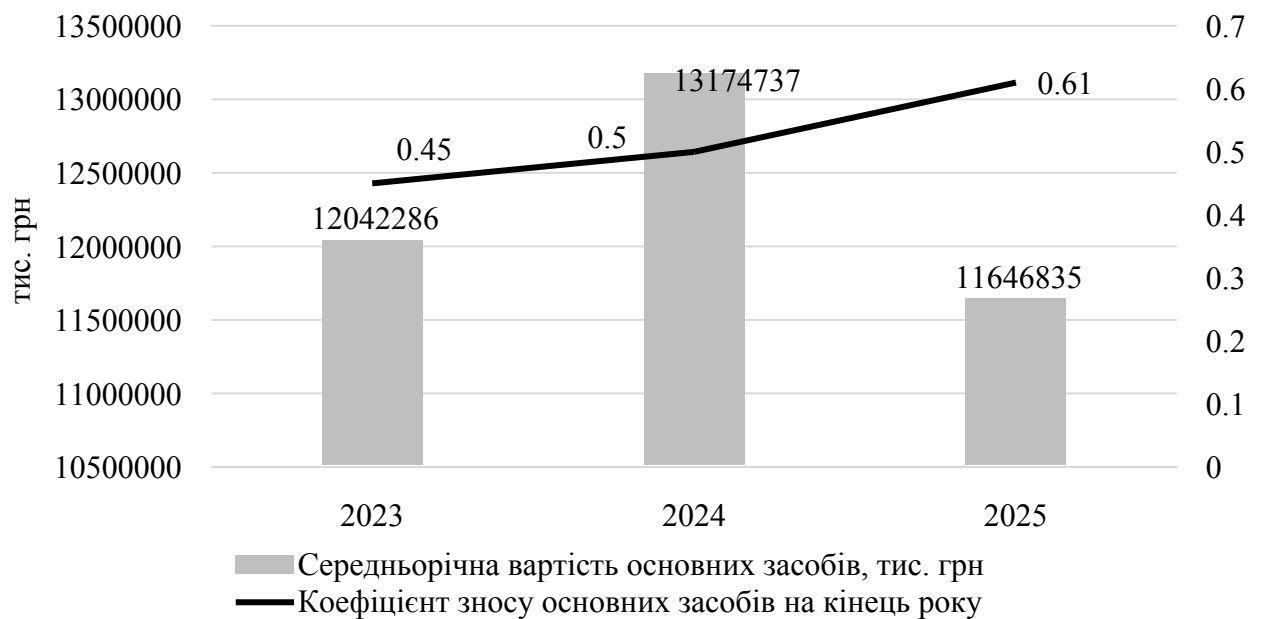


Рисунок 2.5 – Показники стану основних засобів ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2023-2025 рр.(побудовано автором за даними підприємства)

Через недостатність інвестицій в основні засоби зростає коефіцієнт їх зносу, який у 2025 р. склав 0,61 проти 0,45 у 2023 р. Це є свідченням того, що

понад 60 % основних засобів ПрАТ «Полтавський ГЗК» є зношеними та втратили свою колишню продуктивність.

Середні залишки оборотних засобів ПрАТ «Полтавський ГЗК» також демонструють динаміку до зниження на 507956 тис. грн порівняно з 2023 р. та на 848558,5 тис. грн порівняно з 2024 р. У відносних значеннях ці зміни є несуттєвими, зменшення складає 1,5 % та 2,5 % проти значень 2023-2024 рр. Аналізуючи баланс ПрАТ «Полтавський ГЗК» варто відмітити нестачу найбільш ліквідних активів – грошових коштів, що вказує на неможливості своєчасного розрахунку за своїми зобов'язаннями. Натомість суттєву частину оборотних активів формує дебіторська заборгованість, зокрема за розрахунками з материнською компанією Ferrexpo AG, через яку отримують весь експорт, а затримки у поверненні коштів на відвантажену продукцію суттєво обмежують поточну ліквідність.

Розмір чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2025 р. склав 20 775 232 тис. грн, що на 5 709 592 тис. грн, або 37,9% більше за рівень 2023 р., проте нижче на 2 932 416 тис. грн, або на 12,4% за рівень 2024 р. Зменшення отриманого обсягу виручки ПрАТ «Полтавський ГЗК» за результатами 2025 р. обумовлено тимчасовою призупинкою діяльності через блекаути, а також нестачі ліквідних коштів. Останнє також є наслідком накладених санкцій на кінцевого бенефіціара. Внаслідок юридичних обмежень припинилося відшкодування з боку держави ПДВ.

Операційні витрати у 2025 р. склали 23 437 174 тис. грн, що на 8 597 146 тис. грн, або 57,9 % більше за рівень 2023 р., але на 664 221 тис. грн або на 2,8% менше за рівень 2024 р. Однак дане зменшення не можна вважати позитивним з декількох причин. По-перше, за результатами 2025 р. суттєво зменшилися обсяги діяльності. Чистий дохід знижується ще більшими темпами, а ніж операційні витрати. По-друге, рівень операційних витрат, який припадає на 1 грн реалізованої продукції у 2025 р. перевищує значення як 2023 р., так і 2024 р. Зростання податкового навантаження (збільшення ставки військового збору), підвищення тарифів на електроенергію, додаткові витрати на забезпечення

безперебійності електропостачання головного офісу, подорожчання логістики вплинули на зростання операційних витрат. На рис. 2.6 наведено динаміку величини операційних витрат та чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Полтавський ГЗК».

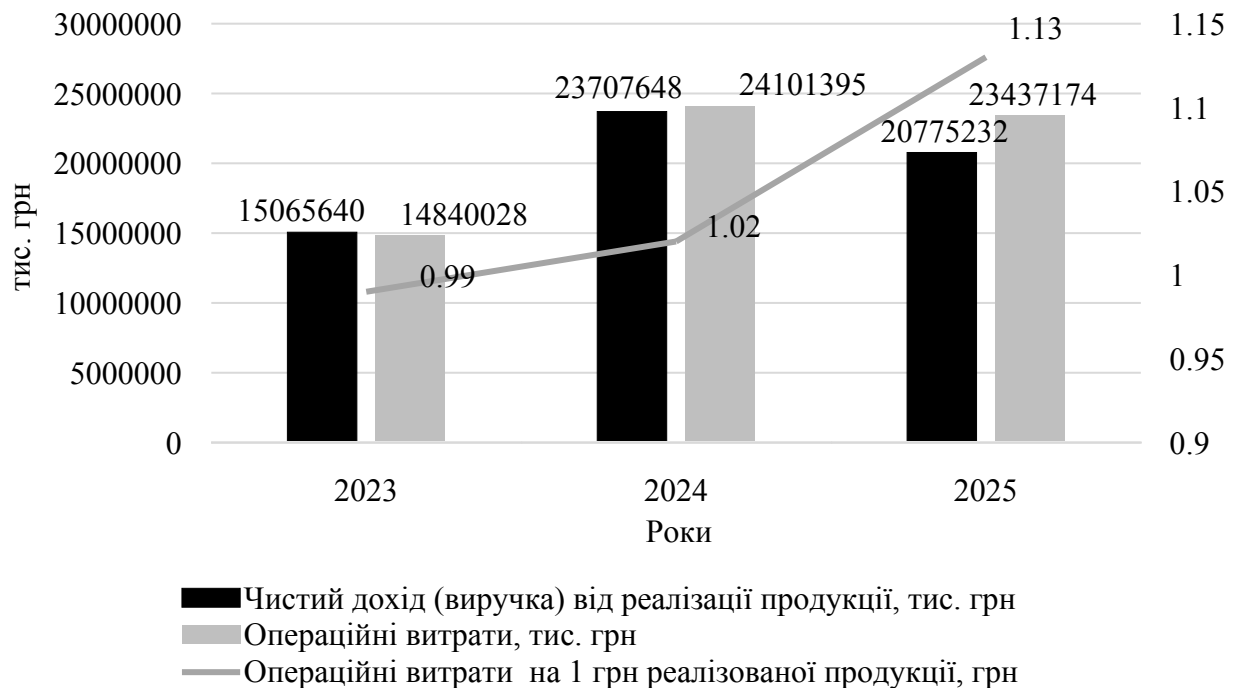


Рисунок 2.6 – Динаміка величини операційних витрат та чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2023-2025 рр. (побудовано автором за даними підприємства)

Негативним є зниження у 2025 р. середньомісячної заробітної плати одного працівника ПрАТ «Полтавський ГЗК» на 2796,5 грн, або на 8,9 % порівняно з 2024 р. Дане зниження обумовлено тимчасовою зупинкою виробництва у 2025 р. внаслідок чого частина співробітників була переведена на скорочений робочий тиждень, а також застосований механізм відпусток без збереження заробітної плати. Попри це рівень заробітної плати знаходиться на досить високому рівні та складає 28468,3 грн, що перевищує рівень середньомісячної заробітної плати як в Україні, так і по регіону.

Валовий прибуток ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2025 р. склав 2 132 837 тис. грн, що менше на 1 550 091 тис. грн, або на 42,1% порівняно з 2023 р. та на 1 658 237 тис. грн, або на 43,7 % порівняно з 2024 р. Це зменшення є суттєвими і

свідчить про різке зниження маржинальності основної діяльності в умовах зростання операційних витрат та при одночасному скороченні виручки.

Прибуток від операційної діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» мав лише за результатами 2024 р. у розмірі 4981617 тис. грн. За результатами 2023 р. та 2025 р. ПрАТ «Полтавський ГЗК» отримало збиток від операційної діяльності, що є підтвердженням неефективності виробничої діяльності. Ключовою проблемою цього є високі операційні витрати, суттєві затримки з боку держави щодо відшкодування ПДВ, а також замороження частини коштів у дебіторській заборгованості.

Чистий фінансовий результат за весь аналізований період має негативні значення, що свідчить про сформований збиток. На рис. 2.7 наведено динаміку чистого збитку ПрАТ «Полтавський ГЗК».

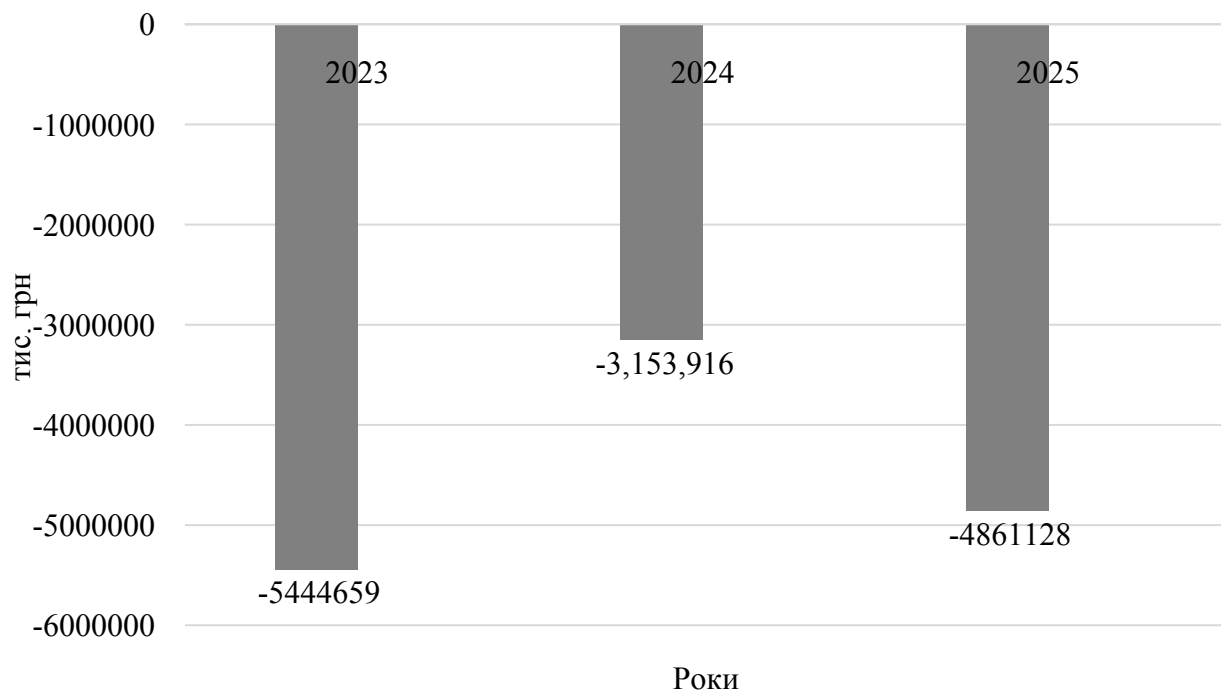


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого збитку ПрАТ «Полтавський ГЗК» у 2023-2025 рр. (побудовано автором за даними підприємства)

Чистий збиток має хвилеподібну динаміку. У 2023 р. його сума склала 5444659 тис. грн, у 2024 р. дещо скоротилася до 3153916 тис. грн, а у 2025 р. зросла до 4861128 тис. грн. Формування чистого збитку може загрожувати уже у короткостроковій перспективі банкрутством ПрАТ «Полтавський ГЗК». Тим

більше уже окремі зобов'язання не може виконувати і має судові справу про банкрутство. Головний закон економіки, який свідчить про забезпечення безперервності діяльності підприємства через його прибутковість, у даному випадку не виконується. За результатами проведеного аналізу на рис. 2.8 визначено ключові причини збиткової та нефективності виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК».



Рисунок 2.8 – Ключові причини збиткової та неефективності виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» (побудовано автором за даними підприємства)

Отже, отримані результати аналізу дозволяють констатувати про збиткову та нефективну фінансово-виробничу діяльність ПрАТ «Полтавський ГЗК» протягом 2023-2025 рр. Усі ключові показники демонструють погіршення значень, зокрема: вартість активів, власного капіталу та коефіцієнта автономії, середньорічної вартості основних засобів та коефіцієнта їх зносу, чистий дохід

від реалізації продукції, чистий прибуток тощо. Наявна ситуація викликає реальну загрозу для фінансової безпеки ПрАТ «Полтавський ГЗК». Причини такої ситуації криються як у внутрішніх бізнес-процесах, так і є наслідком введених санкцій та юридичних обмежень на кінцевого бенефіціара. Внаслідок чого існує обмеження фінансової та операційної діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК».

2.3. Оцінювання існуючого процесу управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG

Сучасна гірничодобувна галузь функціонує в умовах зростання вимог щодо екологічної безпеки виробництва, соціальної відповідальності та прозорості корпоративного управління з боку регуляторів, інвесторів та суспільства в цілому. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) є інструментом системної оцінки нефінансової результативності підприємства і все більше визначає доступ до міжнародних ринків збуту та інвестиційних ресурсів. Для ПрАТ «Полтавський ГЗК» як великого експортера залізорудних окатків до країн ЄС дотримання ESG-стандартів є питанням першорядного значення.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» не просто експортує продукцію, але і є головним активом групи Ferrexpo plc, акції якої котируються на Лондонській фондовій біржі та входять до індексу FTSE4Good. Це зумовлює високі вимоги до підтримки стандартів ESG та розкриття нефінансової інформації усіх компаній холдингу.

Особлива актуальність зумовлена тим, що з 1 січня 2026 р. набули чинності Механізми прикордонного вуглецевого коригування ЄС у частині фінансових зобов'язань виробників продукції з заліза та сталі. Згідно з його положеннями імпортери повинні сплачувати додаткові збори при ввезенні продукції до ЄС, розмір яких залежить від вбудованих вуглецевих викидів. Тобто чим більший

вуглецевий слід виробництва, тим більший податок змушені сплачувати імпортери. За таких умов більш конкурентоспроможними є ті підприємства, які забезпечують нижчу інтенсивність викидів CO₂ на одиницю продукції, що дозволяє їхнім покупцям мінімізувати витрати на CBAM-сертифікати і тим самим отримувати продукцію за нижчою кінцевою вартістю порівняно з конкурентами з вищим вуглецевим слідом.

Особливе значення це має для ПрАТ «Полтавський ГЗК», розмір виручки якого на 85 % залежить від експорту. Тому рівень екологічної безпеки виробництва ПрАТ «Полтавський ГЗК» та відповідність ESG-стандартам стає ключовим чинником конкурентоспроможності товариства на міжнародному ринку.

Важливо зазначити, що уже декілька років як активно імплементує у виробничі та управлінські процеси ESG-принципи. Зокрема, підтвердженням цьому є наявність сертифікованої системи екологічного менеджменту ПрАТ «Полтавський ГЗК», розроблена стратегія декарбонізації виробництва, а також включення материнської компанії в індекс FTSE4Good. Це дозволяє підприємству відповідати чинним міжнародним екологічним стандартам та виробляти продукцію, що відповідає встановленим нормативним вимогам щодо якості та впливу на навколишнє середовище. Водночас подальше впровадження інноваційних технологій та енергоефективних рішень відкриває додаткові можливості для зниження вуглецевого сліду виробництва нижче існуючих порогових значень, що у контексті вимог CBAM може стати вагомою конкурентною перевагою на європейському ринку.

Для отримання об'єктивних даних щодо стану існуючого процесу управління екологічною безпекою ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG проведено його оцінювання. Для цього використано блоковий підхід, який передбачає аналіз діяльності товариства у розрізі трьох складових: екологічної (E), соціальної (S) та управлінської (G). Такий підхід дозволяє виявити найбільш проблемні аспекти діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» у

кожній з зазначених сфер згідно засад ESG. У табл. 2.4 відображено реалізовані ПрАТ «Полтавський ГЗК» заходи у розрізі трьох складових ESG.

Таблиця 2.4 – Реалізовані ПрАТ «Полтавський ГЗК» заходи у розрізі трьох складових ESG (авторська розробка на основі результатів аналізу діяльності підприємства.)

Блок ESG	Ініціатива / показник	Результат
Е – Екологічний	Ресертифікація системи екологічного менеджменту	Підтверджено відповідність і результативність
	Зниження викидів парникових газів – заміна природного газу соняшниковим лушпинням	Проект ще реалізується, точні дані у звітах не оприлюднені
	Виробництво DR-grade окатків 67% Fe для зеленої металургії	У 2024 р. – 0,82 млн т (13,5% від заг. виробн.); у 2025 р. скоротилося до 81,8 тис. т через зупинку виробництва
	Оборотна система водопостачання; єдина водогосподарська система трьох ГЗК	Повноцінний запуск відбудеться у 2026-2027 рр.
	Контроль викидів в атмосферу; закріплення пляжів хвостосховища; безтритолові емульсії	Виконано у 2024 р., кількісні дані про обсяги викидів розкриті лише у регіональних державних звітах
S – Соціальний	Показник LTIFR (частота травм із втратою робочого часу)	LTIFR = 0,32 (-37 %); нуль смертельних випадків протягом 2023-2025 рр.
	Соціальна підтримка громади та Збройних Сил України	Ремонт лікарень, медобладнання, підтримка мобілізованих, благодійні збори; програма Femunity Teens. Щорічні інвестиції близько 260 млн грн
	Кадровий потенціал: залучення студентів, сумісники, гнучкі форми	4 404 штатних (2025 р.); 32 студенти; 97 зовнішніх сумісників; ФОП +20,1 % у 2024 р.
	Високий рівень заробітної плати, що перевищує середній розмір по Україні та регіоні	28468 грн щомісячна заробітна планка 1 працівника
G – Управлінський	Перегляд звітності за вимогами ESG-стандартів; 5-річна стратегія екоініціатив	Розпочато у 2024 р.; внутрішні аудити на відповідність; відкритий доступ до документів СЕМ
	Незалежні директори у Наглядовій раді	2 незалежні директори з 7 членів Наглядової ради
	Публікація фінансових звітів; аудит Baker Tilly; Кодекс ділової поведінки	Щорічні звіти публікуються на сайті Femtexpro; аудит здійснює Baker Tilly Україна
	Матриця ризиків; реагування на юридичні та екологічні ризики	Матриця переглядається двічі/рік; спеціалізована лабораторія промсанітарії та охорони довкілля
	Створений комітет Наглядової ради з питань призначень та івзначення винагород посадовим особам	Забезпечує дотримання політики винагород та об'єктивність кадрових призначень вищої ланки

Центральним елементом системи екологічного менеджменту ПрАТ «Полтавський ГЗК» є сертифікат ДСТУ ISO 14001:2015. Це є підтвердженням того, що досліджуване товариство відповідає екологічним стандартам якості та встановленим на міжнародному рівні нормативам екологічної безпеки. Досліджуване товариство постійно здійснює моніторинг викидів у атмосферне повітря, застосовує хімічне та біологічне закріплення пляжів хвостосховища для мінімізації пилення, при буровибухових роботах перейшло на безтритилові емульсії, використовує соняшникове лушпиння як часткову заміну природного газу. В рамках стратегічного розвитку реалізується проект комплексу прес-фільтрації, що передбачає згущення та фільтрацію хвостів збагачення. Даний проект спрямована на зменшення навантаження на хвостосховище, а загальний бюджет його реалізації перевищує 160 млн дол США.

Стратегічно важливим для ПрАТ «Полтавський ГЗК» є напрям виробництва DR-grade окатків з вмістом заліза 67%, що призначені для технологій прямого відновлення заліза (DRI-EAF) і мають вдвічі менший вуглецевий слід порівняно з традиційними доменними технологіями. ПрАТ «Полтавський ГЗК» наразі виробляє близько 10 % такої продукції і цей напрям продовжує розвиватися.

Про значну увагу щодо екологічної безпеки ПрАТ «Полтавський ГЗК» свідчить факт створення цілої дирекції з промислової безпеки, охорони праці та навколишнього середовища, якій підпорядковані 6 підпродзділів та 1 лабораторія. На рис. 2.9 наведено схематичне зображення даної дирекції.

Наявність такої розгалуженої структури управління безпекою свідчить про системний підхід ПрАТ «Полтавський ГЗК» до мінімізації виробничих ризиків та охорони довкілля, а не лише формальне виконання законодавчих вимог. Це відображає високий рівень корпоративної відповідальності перед працівниками, місцевою громадою та навколишнім середовищем, а також відповідає принципам соціальної складової ESG щодо забезпечення безпечних умов праці та промислової безпеки на виробництві.

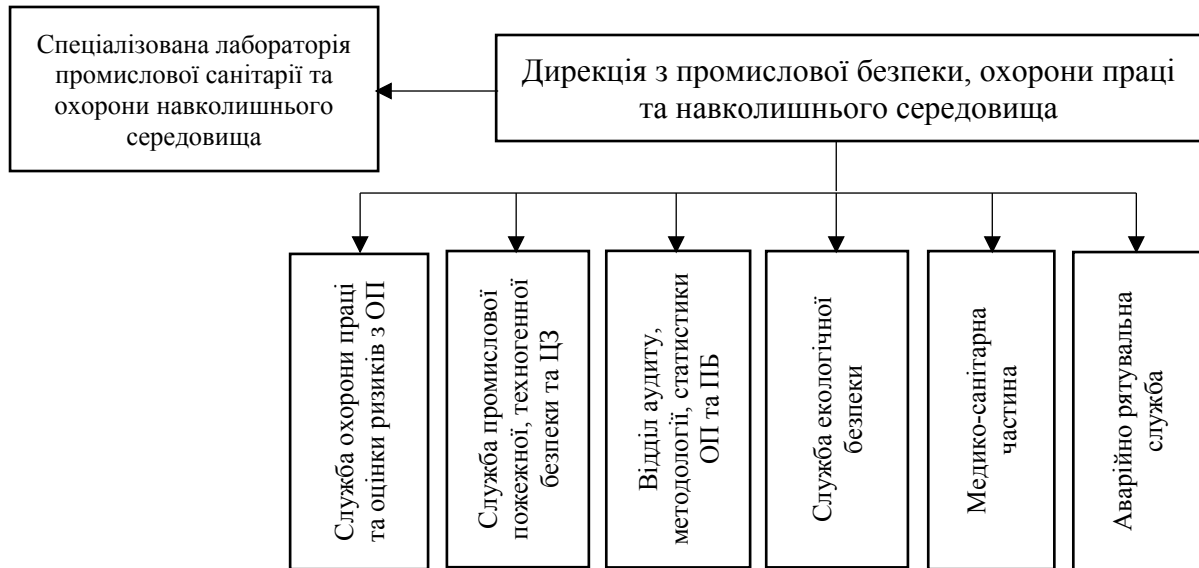


Рисунок 2.9 – Склад та структура дирекції з промислової безпеки, охорони праці та навколишнього середовища ПрАТ «Полтавський ГЗК» (складено автором на основі даних підприємства.)

Варто підкреслити, що протягом 2023-2025 рр. на виробництві ПрАТ «Полтавський ГЗК» не зафіксовано жодного смертельного випадку. Попри те, що виробництво залізної руди є небезпечним та травмонебезпечним. Щоденно працівникам доводиться працювати з важким рухомим обладнанням, вибуховими роботами, а також виконують роботу в умовах підвищеної запиленості та шумового й пилового навантаження. Кількісним підтвердженням ефективності системи управління охороною праці є показник LTIFR (коефіцієнт частоти травм із втратою робочого часу), який протягом аналізованих років оцінюється на рівні 0,32, що на 37 % нижче порівняно з попереднім роком і більш ніж удвічі нижче середньоісторичного значення по групі Ferrexpo за 2018-2022 рр. (0,69) [30]. Це свідчить про послідовну і результативну роботу ПрАТ «Полтавський ГЗК» у сфері промислової безпеки, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 45001.

Також ПрАТ «Полтавський ГЗК» здійснює активну соціальну діяльність, спрямовану на підтримку громади міста Горішні Плавні та регіону в цілому. Загальний соціальний внесок підприємства у 2023 р. склав понад 265 млн грн. Зокрема, у 2024 р. Ferrexpo спрямувала 10 млн грн на відновлення дитячої лікарні

«Охматдит», фінансує ремонт місцевих медичних закладів та закупівлю медичного обладнання, надає цільову підтримку мобілізованим працівникам та їхнім родинам, реалізує молодіжні програми, зокрема програма Femunity Teens визнана найкращою соціальною ініціативою групи Ferrexpro. На прохання міської влади підприємство також долучається до співфінансування об'єктів міської інфраструктури та соціальних програм громади, виконуючи роль одного з ключових соціальних партнерів міста. Щорічні інвестиції ПрАТ «Полтавський ГЗК» у соціальні проекти складають близько 260 млн грн. Водночас деталізація соціальних витрат у розрізі окремих проектів у публічній звітності товариства не представлена. Зазначене є одним з недоліків прозорості розкриття інформації ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG.

Ще одним елементом соціальної діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» є щорічна індексація та підвищення рівня заробітної плати. За результатами аналізу в попередньому підрозділі встановлено, що середньомісячна заробітна плата складає 28468 грн, що перевищує як середній розмір заробітної плати по Україні (25957 грн), так і Полтавській області (22471 грн) [33]. Взагалі ПрАТ «Полтавський ГЗК» у м. Горішні Плавні є найбільш привабливим роботодавцем, забезпечуючи високий рівень матеріального забезпечення своїх працівників.

У частині управлінської складової ПрАТ «Полтавський ГЗК» публікує щорічні звіти у відповідності до МСФЗ, звіт незалежного аудитора Baker Tilly Україна на офіційному веб-сайті товариства. Також на веб-сайті товариства представлений затверджений Кодекс ділової поведінки. Матриця ризиків переглядається двічі на рік. Два незалежні директори входять до складу Наглядової ради. Документи системи екологічного управління доступні на корпоративному порталі. Материнська компанія Ferrexpro plc входить до індексу FTSE4Good. Проте у 2024 р. жодного ESG-питання не виносилось на засідання ні Правління, ні Наглядової ради, що свідчить про розрив між задекларованою ESG-стратегією та реальним корпоративним управлінням на вищому рівні.

Процес виробництва ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG схематично відображено на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Виробничий цикл ПрАТ «Полтавський ГЗК» (складено автором на основі даних підприємства.)

Виробничий процес ПрАТ «Полтавський ГЗК» характеризується значним екологічним навантаженням на всіх стадіях – від видобутку руди до відвантаження готової продукції, що супроводжується викидами забруднюючих речовин в атмосферу, утворенням значних обсягів відходів збагачення та споживанням великої кількості водних ресурсів. Водночас підприємство реалізує комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію цього впливу: функціонує замкнена оборотна система водопостачання, що мінімізує забір свіжої води з природних джерел, а у виробничому процесі природний газ частково замінюється соняшниковим лущинням як альтернативним паливом, що знижує викиди парникових газів.

З метою поглибленого аналізу проблемних зон управління екологічною безпекою та відповідності засадам ESG застосовано методику виявлення «червоних прапорів» (red flags), яка передбачає зіставлення ключових показників із нормативними значеннями або кращими галузевими практиками та дозволяє виявити відхилення і проблемні зони. Результати оцінювання наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінювання ПрАТ «Полтавський ГЗК» за методикою «червоних прапорів» у розрізі ESG-блоків

№	Показник / індикатор	Норма	Факт	Червоний прапор	Коментар
1	2	3	4	5	6
1. Екологічний блок	Сертифікація системи екологічного менеджменту (ISO 14001:2015)	Наявна	ДСТУ ISO 14001:2015 –ресертифіковано у 2024 р.	Ні	Система верифікована незалежним аудитором; підтверджено відповідність
	Оборотна система водопостачання	Наявна	Функціонує; замкнений цикл водовикористання	Ні	Мінімізує забір свіжої води з природних джерел; єдина система з ГЗК
	Використання альтернативних джерел енергії	Впроваджено	Соняшникове лушпиння замість природного газу; сонячні панелі	Умовно	Альтернативні джерела покривають лише незначну частку потреб підприємства; критична залежність від централізованої мережі зберігається
	Кримінальне провадження за незаконний видобуток надр	Відсутнє	3 провадження проти керівника; цивільний позов 157 млрд грн	Так	Нацполіція, ДБР, БЕБ – справи щодо збуту відходів без ліцензії; обвинувальний акт САП
	Верифіковані дані про Score 1/2 викиди CO ₂	Публічно розкриті	Відсутні у публічній звітності у кількісному виразі	Умовно	Загальні цілі декарбонізації задекларовані на рівні групи Ferrhexro, але окремі дані відсутні
2. Соціальний блок	Наявність спеціалізованого відділу зохорони праці	Наявна	Дирекція з 6 підрозділами та спеціалізованою лабораторією	Ні	Свідчить про системний, підхід до управління екологічною та виробничою безпекою відповідно до ISO 45001
	Показник LTIFR (коефіцієнт частоти травм із втратою робочого часу)	≤ 0,5	LTIFR = 0,32; нуль смертельних випадків 2023-2025 рр.	Ні	Значно нижче галузевого середнього по групі Ferrhexro (0,69); відповідає ISO 45001
	Соціальні інвестиції у громаду	Наявні	Щорічно понад 265 млн грн у ремонт лікарень та соціальні проекти	Ні	Підприємство зберігає соціальну відповідальність навіть в умовах збитковості та воєнного стану

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
2. Соціальний блок	Рівень заробітної плати	Вище середнього	28 468 грн/міс. перевищує середню по Україні	Ні	Одне з найвищооплачуваних підприємств регіону.
	Організація навчання та підвищення кваліфікації	Систематичне	Проводяться внутрішні та зовнішні навчання, інструктажі, перевірки знань	Ні	Відповідає вимогам ISO 45001 та GRI 404 підвищує загальну культуру безпеки на виробництві
3. Управлінський блок	Незалежний аудит фінансової звітності	Наявний	Аудит Baker Tilly Україна; щорічні звіти публікуються на сайті Ferrexpo	Ні	Відповідає вимогам МСФЗ; аудитор – незалежна міжнародна компанія
	Незалежні директори у Наглядній раді	≥ 2	2 незалежні директори з 7 членів НР	Ні	Відповідає вимогам UK Corporate Governance Code
	ESG-питання на порядку денному НР та Правління	Регулярно	У 2024-2025 рр. жодного питання не виносилось	Умовно	Розрив між задекларованою ESG-стратегією та реальною управлінською практикою
	Санкції проти кінцевого бенефіціара групи	Відсутні	РНБО: санкції проти К. Жеваго (2024 р.); додаткові у 2025 р.	Так	Призвели до блокування ПДВ - відшкодування (512,9 млн грн), арешту активів та обмежень на розпорядження майном
	Кримінальні провадження проти керівництва підприємства	Відсутні	≥ 3 провадження проти голови правління	Так	Підозри від ДБР, Нацполіції, БЕБ; застава 400-999 млн грн; 38 діб у СІЗО. Ferrexpo заперечує
	Непрозора структура власності через трастові структури	Прозора	Жеваго → Fevamotnico S.a.r.l. → The Minco Trust → Ferrexpo plc	Умовно	Частково прозора через лістинг на LSE, але наявність офшорного трасту ускладнює ідентифікацію кінцевого бенефіціара
	Частка операцій з пов'язаними сторонами у доходах	< 30%	~85% виручки – через єдиного покупця Ferrexpo AG; борг материнської компанії – понад \$500 млн	Так	Критична концентрація дебіторської заборгованості в афілійованій структурі обмежує ліквідність підприємства

Примітка. Складено автором на основі результатів власного дослідження діяльності підприємства.

За результатами оцінювання за методикою «червоних прапорів» встановлено, що найбільша концентрація проблемних індикаторів ПрАТ «Полтавський ГЗК» спостерігається в управлінському блоці. Три показники отримали негативну оцінку, що свідчить про суттєві ризики у сфері корпоративного управління, пов'язані передусім із санкційним статусом

кінцевого бенефіціара, кримінальними провадженнями проти керівництва, непрозорою трасовою структурою власності та критичною залежністю від внутрішньогрупових операцій. В екологічному блоці виявлено змішану ситуацію. Поряд із реальними позитивними досягненнями, до яких відноситься сертифікація системи екологічного менеджменту та оборотне водопостачання, зафіксовано серйозний «червоний прапор» у вигляді кримінального провадження за незаконний видобуток надр зі шкодою довкіллю, а також відсутність верифікованих даних про викиди CO₂, що створює ризики для виконання вимог СВМ. Найбільш сприятливою є ситуація у соціальному блоці, адже жодного «червоного прапора» не виявлено. ПрАТ «Полтавський ГЗК» демонструє високі показники безпеки праці, соціальних інвестицій та рівня оплати праці. Водночас як резерв для вдосконалення можна виділити відсутність окремого публічного КСВ-звіту з деталізацією соціальних витрат у розрізі напрямків, що обмежує прозорість соціальної складової ESG та ускладнює порівняльний аналіз із галузевими практиками.

Таким чином, проведене оцінювання діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG свідчить про наявність певних проблемних аспектів. Найбільш розвиненою є соціальна складова, де ПрАТ «Полтавський ГЗК» демонструє низький рівень виробничого травматизму, суттєві соціальні інвестиції та конкурентний рівень оплати праці. Екологічний блок характеризується наявністю сертифікованої системи менеджменту та реальних природоохоронних заходів, однак кримінальні провадження за шкоду довкіллю та відсутність верифікованих даних про викиди CO₂ формують суттєві регуляторні та репутаційні ризики. Найбільш проблемним залишається управлінський блок, де концентрація санкційних, корупційних та корпоративно-структурних ризиків суттєво обмежує операційну дієздатність ПрАТ «Полтавський ГЗК» та його здатність повноцінно реалізовувати задекларовану ESG-стратегію.

Отримані результати дослідження служать основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління екологічною безпекою на основі ESG-критеріїв.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз процесу управління екологічною безпекою на засадах ESG-критеріїв на підприємстві ПрАТ «Полтавський ГЗК» можливо зробити наступні висновки:

1. Надано характеристику соціально-економічним умовам функціонування ПрАТ «Полтавський ГЗК». Досліджуване товариство є одним з найбільших підприємств гірничовидобувної галузі України, на яке припадає 18,62 % видобутку залізної руди. Товариство має особливо критичне значення для міста Горішні Плавні через значний внесок до місцевого бюджету, фінансування інвестиційних проєктів, створення робочих місць тощо.

2. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК». Отримані результати вказують на збиткову та нефективну діяльність досліджуваного товариства. Протягом 2023-2025 рр. ПрАТ «Полтавський ГЗК» отримує чистий збиток, який на кінець аналізованого періоду складає 4861128 тис. грн. причинами збиткової діяльності є логістичні обмеження, негативна кон'юктура світового ринку залізної руди, іммобілізація значної частини обігових коштів у дебіторській заборгованості, призупинення відшкодування з боку держави ПДВ, введені санкцій проти кінцевого бенефіціара товариства та судові процеси проти ПрАТ «Полтавський ГЗК».

3. Проведено оцінювання існуючого процесу управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG. Екологічний блок характеризується наявністю впроваджених природоохоронних заходів і сертифікованої системи менеджменту, однак обмежена прозорість даних щодо викидів та окремі регуляторні ризики знижують загальну оцінку. Управлінська складова є найбільш проблемною через наявність корпоративних та структурних ризиків, що впливають на повноту реалізації ESG-стратегії. Отримані результати підтверджують необхідність подальшого вдосконалення інтегрованого ESG-підходу для підвищення рівня екологічної безпеки підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ОСНОВІ ESG-КРИТЕРІЇВ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

3.1 Стратегічні напрями удосконалення управління екологічною безпекою підприємства ПРАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG-критеріїв

За результатами проведеного у другому розділі дослідження було показано, що ПрАТ «Полтавський ГЗК» має налагоджену систему управління екологічною безпекою, але її подальший розвиток вимагає більшої стратегічної відповідальності, прозорості звітності, також вдосконалення управлінського блоку ESG. Це стає актуальним в контексті зростання екологічних вимог на міжнародних ринках, особливо через дію Механізму прикордонного вуглецевого коригування ЄС, який з 2026 року переходить до повноцінного режиму застосування та передбачає фінансові зобов'язання для імпортерів продукції з високим вуглецевим слідом. [47]

Для ПрАТ «Полтавський ГЗК» це питання є не лише екологічним, а й економічним. Підприємство входить до групи Ferrexpo та займається виробленням залізорудних окатків, зокрема продукції з вмістом заліза 65% та 67%, які використовуються у металургійному виробництві. [48] Саме тому екологічна ефективність виробничого процесу, рівень викидів, використання енергетичних ресурсів, стан водовикористання та якість нефінансового розкриття інформації безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в тому, що покращення управління екологічною безпекою ПрАТ «Полтавський ГЗК» розглядається не окремо як напрямок охорони навколишнього середовища, а як комплексна ESG-система, у якій екологічні, соціальні та управлінські рішення пов'язані між

собою. Для більшого розуміння розроблено стратегічні напрями удосконалення управління екологічною безпекою ПрАТ «Полтавський ГЗК»

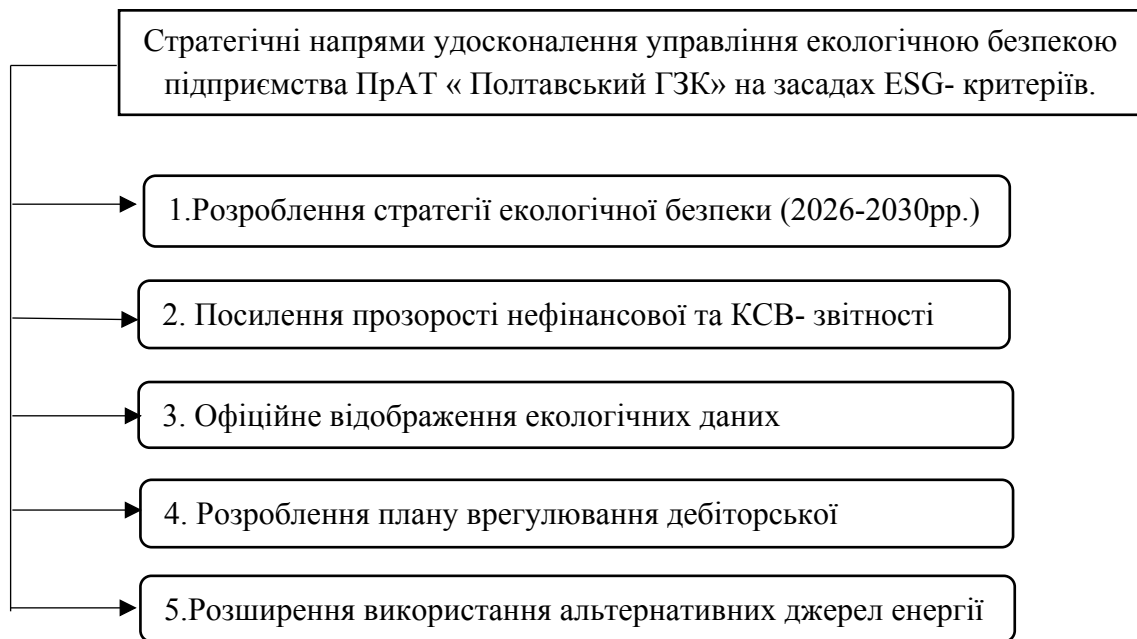


Рисунок 3.1- Стратегічні напрями удосконалення управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG- критеріїв (складено автором за [48,49,50])

Перший стратегічний напрямок полягає у розробці окремої стратегії екологічної безпеки для ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG-критеріїв. Наразі підприємство впроваджує окремі природоохоронні заходи, але для посилення системності варто оформити їх у вигляді єдиного стратегічного документа. Така стратегія повинна містити чітко визначені цілі щодо зменшення викидів CO₂ та інших речовин забруднюючих навколишнє середовище, підвищення енергоефективності, зменшення використання природного газу, розвитку оборотного водопостачання, безпечного управління хвостами збагачення та зменшення пилового навантаження.

Важливо, щоб стратегія екологічної безпеки мала середньостроковий горизонт реалізації, наприклад 2026-2030 рр. Вона повинна включати конкретні

показники: обсяг викидів Scope 1 та Scope 2, викиди на тонну продукції, частку повторного використання води, кількість екологічних інцидентів, обсяг капітальних інвестицій у природоохоронні зміни. Такий підхід сприяє переходу від загального декларування екологічної відповідальності до вимірюваного управління результатами.

Другим напрямом є підвищення прозорості нефінансової та КСВ-звітності. Ferrexpo вже публікує Responsible Business Report, а звіт за 2024 рік, за словами компанії, є десятим щорічним звітом і першим, підготовленим з урахуванням стандартів GRI [49]. Водночас для ПрАТ «Полтавський ГЗК» важливо деталізувати саме локальний рівень розкриття інформації. У звіті необхідно не лише загально зазначити соціальні чи екологічні напрями, а й наводити конкретні кількісні показники: фактичний обсяг викидів, динаміку їх зменшення, обсяги соціальних інвестицій, розподіл коштів за напрямом, результати екологічних проектів та заплановані цілі на наступний період.

На нашу думку, окремо рекомендується, щоб підприємство щорічно публікували повний КСВ-звіт на рівні ПрАТ «Полтавський ГЗК», а не лише використовували дані групи Ferrexpo. У такому звіті доцільно створити окремі розділи, такі як «Екологічна безпека», «Кліматичні показники», «Соціальні інвестиції», «Охорона праці», «Корпоративне управління». Це підвищить довіру зацікавлених сторін, а також сприятиме полегшенню порівняння діяльності підприємства з вимогами ESG-рейтингів, стандартів GRI та очікуваннями європейських партнерів.

Третім стратегічним напрямом є офіційне відображення екологічних даних у відкритому доступі. Для компанії важливо забезпечити публікацію перевірених даних про викиди в атмосферу, обсягів споживання води, утворення відходів, рекультивацію земель та реалізацію програм охорони навколишнього середовища. У рамках цього напрямку раціонально створити окремий розділ ESG або екологічну панель на офіційному веб-сайті компанії. Вона може відображати динаміку ключових екологічних показників за останні 3-5 років.

Четвертий напрям удосконалення - це розробка плану врегулювання ситуації з дебіторською заборгованістю материнської компанії Ferrexpo AG. За результатами аналізу у другому розділі виявлено, що найбільш проблемним є підрозділ управління ESG, оскільки фінансова залежність від пов'язаних сторін і наявність значної дебіторської заборгованості можуть обмежувати інвестиційні можливості ПрАТ «Полтавський ГЗК». Тому підприємству рекомендується розробити окремий план фінансового врегулювання, який має включати графік погашення заборгованості, оцінку її впливу на ліквідність, механізм моніторингу операцій із пов'язаними сторонами та регулярну звітність Наглядової ради.

Такий план повинен включати не лише фінансову стабільність, а й з екологічну безпеку. Якщо значні фінансові ресурси будуть фактично вилучені з обороту або заморожені у вигляді дебіторської заборгованості, можливості підприємства фінансувати екологічні проекти, модернізацію обладнання, енергоефективні технології та заходи з декарбонізації значно знизяться. Тому вирішення цього питання є важливим для ефективної реалізації ESG - стратегії.

П'ятим стратегічним напрямом є розвиток використання альтернативних джерел енергії. Ferrexpo вже має досвід використання соняшникового лушпиння як заміник природного газу у виробництві окатків. На офіційному веб-сайті підприємство вказано, що з 2015 року лушпиння соняшнику використовується як заміник природного газу в грануляторі, а у 2021 році воно покривало 18% енергетичних потреб сектору. [50] Такий підхід є перспективним для майбутнього розвитку, оскільки зменшує залежність від викопного палива та скорочує прямі викиди парникових газів.

Окрім біопалива, варто звернути увагу на встановлення сонячних електростанцій на територіях майданчиків або рекультивованих землях. Виробництво сонячної енергії не зможе повністю замінити промислове споживання енергії компанією, але може зменшити навантаження на зовнішні джерела електроенергії та забезпечити частину потреб допоміжної

інфраструктури. Разом з енергоефективними технологіями це дозволить створити додатковий резерв для зниження вуглецевого сліду.

Щоб обрати найбільш актуальні стратегічні напрями удосконалення управління екологічною безпекою підприємства використано SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз управління екологічною безпекою ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG-критеріїв

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1.Зростання попиту на продукцію з низьким вуглецевим слідом через вимоги СВАМ та декарбонізацію металургії ЄС. 2.Підвищення інвестиційної привабливості завдяки розширенню ESG - звітності та дотриманню стандартів GRI. 3. Розвиток альтернативних джерел енергії, включаючи біопаливо та сонячну генерацію, з метою зменшення залежності від природного газу та зовнішніх енергетичних ресурсів.	1.Посилення екологічних вимог ЄС і ризик зростання витрат імпортерів через СВАМ. 2. Військові ризики. 3. Проблеми з енергопостачанням. 4. Логістичні обмеження. 5.Репутаційні ризики через недостатню прозорість екологічної та управлінської інформації. 6.Збільшення вартості енергоресурсів і природоохоронних технологій. 7.Посилення моніторингу з боку інвесторів та міжнародних партнерів стосовно ESG- даних. 8.Ризик втрати конкурентоспроможності на європейському ринку через високий вуглецевий слід продукції.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Досвід впровадження системи екологічного менеджменту та природоохоронних заходів. 2.Вступ компанії до групи Ferrexpo, яка публікує звіти про належне ведення бізнесу. 3.Виробництво високоякісних залізрудних окатків , особливо DR-grade продукції. 4.Існування оборотної системи водопостачання та заходів щодо зменшення водного навантаження. 5.Практика використання соняшникового лушпиння як альтернативного палива.	1.Відсутність самостійної стратегії екологічної безпеки ПрАТ «Полтавський ГЗК» на середньострокову перспективу. 2.Низька деталізація локальних екологічних показників у відкритій звітності . 3.Наявність управлінських ризиків щодо фінансової залежності від пов'язаних сторін . 4.Недостатня прозорість структури соціальних інвестицій. 5.Обмежене використання відновлюваних джерел енергії. 6.Відсутність відкритої екологічної панелі з динамікою основних показників. 7.Збитковість.

Проведений SWOT-аналіз визначив, що ПрАТ «Полтавський ГЗК» має достатню основу для переходу до більш зваженої ESG-моделі управління. Сильні сторони компанії полягають у виробничих потужностях, досвіді природоохоронних заходів, членстві в міжнародній групі та здатності виробляти продукцію, важливу для низьковуглецевої металургії. Водночас слабкі сторони переважно пов'язані не з відсутністю екологічних заходів, а з неналежною прозорістю, неповною деталізацією даних і наявністю управлінських ризиків.

На основі цього SWOT-аналізу розроблено матрицю визначення стратегічних напрямів. Матриця дає можливість визначити заходи, які доцільно обрати підприємству для покращення екологічної безпеки та дотримання ESG-критеріям.

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Полтавський ГЗК»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СіМ» = 8	Поле «СіЗ» = 13
Слабкі сторони	Поле «СлМ» = 10	Поле «СлЗ» = 15

Результати матриці SWOT-аналізу ПрАТ «Полтавський ГЗК» засвідчують домінування поля «Слабкі сторони і Загрози» (15 балів), що є найвищим показником серед усіх чотирьох полів. У матриці відображено найбільш ризикову ситуацію для ПрАТ «Полтавський ГЗК», оскільки внутрішні слабкі сторони компанії можуть посилюватися під впливом зовнішніх негативних факторів. Особливо, відсутність окремої стратегії екологічної безпеки, недостатня точність екологічних показників у публічних звітах, обмежене використання альтернативних джерел енергії та наявність управлінських ризиків підвищують вразливість компанії до суворіших екологічних вимог ЄС, зростання цін на енергоресурси, репутаційний тиск та потенційні фінансові обмеження.

Це показує, що для ПрАТ «Полтавський ГЗК» найбільша небезпека полягає не лише в зовнішніх загрозах, а й у поєднанні з недостатньо врегульованими внутрішніми проблемами. Якщо компанія не підвищить прозорість своєї ESG-звітності, офіційно не публікуватиме дані щодо екологічних викидів, залишить неврегульованим питання дебіторської заборгованості та не розвиватиме використання альтернативних джерел енергії, підприємство ризикує ускладнити виконання міжнародних екологічних вимог і знизити конкурентоспроможність своєї продукції на зовнішніх ринках.

У цьому контексті важливо обрати стратегію мінімізації слабких сторін і нейтралізації зовнішніх загроз. Ця стратегія за змістом має бути захисно-стабілізаційною, адже її головною метою є не лише розвиток нових можливостей, а перш за все, зниження ризиків, які можуть негативно вплинути на екологічну безпеку, фінансову стабільність і репутацію компанії.

У рамках обраної стратегії для ПрАТ «Полтавський ГЗК» варто зробити кілька ключових кроків. Перша за все, слід розробити самостійну стратегію екологічної безпеки, спираючись на ESG-принципи. Також важливо запровадити повний КВС-звіт із точними цифрами щодо рівня викидів, обсягів соціальних інвестицій та природоохоронних проектів. Підприємство повинне регулярно публікувати офіційні дані про стан довкілля для забезпечення прозорості. Крім того, важливо розробити план врегулювання дебіторсько заборгованості Ferrexpo AG та посилити моніторинг за операціями з пов'язаними сторонами.

3.2 Удосконалення організаційного забезпечення управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG-критеріїв

Аналіз, здійснений у попередньому розділі, показав, що ПрАТ «Полтавський ГЗК» має певну основу для розвитку екологічного менеджменту. Існують природоохоронні заходи, працює система водокористування, вживаються заходи для зменшення запиленості, а

материнська група Ferrexpo публікує звіти про відповідальне ведення бізнесу. Одночасно, найбільш складними залишаються питання системності управління, прозорості екологічних даних та їх регулярного оприлюднення для зацікавлених сторін.

Враховуючи результати SWOT-аналізу, представлені у підрозділі 3.1, для подальшого покращення організаційного забезпечення управління екологічною безпекою варто сконцентруватися на двох головних напрямках. Перший напрямок - це розроблення та організаційне впровадження окремої стратегії екологічної безпеки ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG-критеріїв. Другий - удосконалення системи нефінансової, КСВ та екологічної звітності підприємства шляхом офіційного розголошення кількісних показників.

Обрані напрями зумовлені тим, що вони безпосередньо пов'язані з виявленими недоліками підприємства. Якщо екологічні заходи впроваджуються окремо, без спільного стратегічного плану, то моніторинг їх ефективності та відповідальності за досягнення цілей ускладнюється. Якщо ж компанія не надає достатньо деталізованих екологічних та соціальних показників, то виникають репутаційні загрози, а також знижується довіра з боку інвесторів, партнерів, місцевої спільноти та контролюючих органів [47].

Таблиця 3.3 – Організаційне забезпечення напрямів удосконалення управління екологічною безпекою ПрАТ «Полтавський ГЗК» (складено автором за [47])

Напрями удосконалення	Організаційні зміни	Очікуваний результат
Розроблення стратегії екологічної безпеки на 2026-2030pp	Створення ESG- координаційної групи;призначення відповідальних осіб регулярне інформування	Перехід від індивідуальних природоохоронних заходів до системного управління екологічною безпекою
Посилення КСВ-звітності та відкритого розкриття екологічних даних	Формування системи збору ;перевірки та публікації екологічних показників ; створення ESG – розділу або екологічної панелі на веб-сайті	Підвищення прозорості звітності, зниження репутаційних ризиків, підвищення довіри зацікавлених сторін

Перший обраний напрям удосконалення прогнозує створення повноцінної Стратегії екологічної безпеки ПрАТ «Полтавський ГЗК» на 2026-2030 рр. Документ має бути не формальним додатком до загальної політики підприємства, а практичним інструментом управління. У ньому повинні бути визначені екологічні цілі, відповідальні особи, строки виконання заходів, джерела фінансування та система моніторингу результатів.

Організаційно доцільно забезпечити реалізацію цього напрямку шляхом створення координаційної групи ESG або комітету з екологічної безпеки та створення розвитку ESG. До складу мають входити представники дирекції з промислової безпеки, охорони праці та навколишнього середовища, фінансової служби, виробничих підрозділів, служби енергетичного менеджменту, юридичного відділу та підрозділу корпоративних комунікацій. Такий склад є доцільним, оскільки екологічну безпеку не можна розглядати лише як завдання екологічної служби. Екологічна служба пов'язана з виробничими процесами, інвестиціями, закупками, фінансовою стабільністю, споживанням енергії та репутацією компанії.

Головні функції такого комітету повинні включати розробку проекту стратегії екологічної безпеки, визначення основних екологічних показників, ревізію впровадження заходів з охорони навколишнього середовища, оцінка ризиків, підготовка інвестиційних пропозицій щодо модернізації обладнання та узгодження екологічних даних для подальшої публікації у звітах. Робота комітету повинна бути регулярною, наприклад, щоквартально, з підготовкою короткого внутрішнього звіту для Правління та Наглядової ради.

Для практичної реалізації стратегії доцільно розробити внутрішню нормативну документацію. Це може включати положення про координаційну групу ESG, положення про моніторинг екологічних показників, методологію оцінки екологічних ризиків та процедуру збору та перевірки даних про викиди, споживання води, відходи та енергоспоживання. Ця документація зробить процес управління більш зрозумілим та легшим для регулярного контролю.

Важливо, щоб стратегія екологічної безпеки відповідальна вимогам ISO14001, який визначає системний підхід до управління екологічними аспектами діяльності підприємства [54]. Для ПрАТ «Полтавський ГЗК» це означає не лише реагування на конкретні екологічні проблеми, але й планування, впровадження, моніторинг та постійне вдосконалення заходів з охорони навколишнього середовища. Такий підхід відповідає логіці постійного вдосконалення, яка є основою сучасних систем екологічного менеджменту.

У рамках цього початкового підходу рекомендується визначити такі ключові показники: обсяг викидів CO₂ та інших забруднюючих речовин, викиди на тонну готової продукції, частку повторного використання води, обсяг споживання продукції, частку альтернативних видів палива, кількість екологічних інцидентів, обсяг інвестицій у природоохоронні заходи та виконання плану декарбонізації. Ці показники повинні включати базове значення, цільове значення та фактичний результат за кожен звітний період. Для більшого розуміння створено розподіл відповідальності за розроблення та впровадження стратегії екологічної безпеки ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Таблиця 3.4 – Розподіл відповідальності за розроблення та впровадження Стратегії екологічної безпеки ПрАТ «Полтавський ГЗК» за 2026-2030рр
(складено автором за [47,54])

Напрямок стратегії	Екологічна ціль	Відповідальні	Основні виконавці	Орієнт. строк викон.	Система контролю результатів
Розроблення Стратегії екологічної безпеки ПрАТ «Полтавський ГЗК» на 2026–2030 рр.	Розробити єдиний документ, що охоплює екологічні цілі, ESG-показники, відповідальних осіб і порядок контролю	Правління підприємства; дирекція з промислової безпеки, охорони праці та навколишнього середовища	ESG-координаційна група, екологічна служба, фінансова дирекція, юридичний відділ, виробничі підрозділи	3-4 місяці	Затвердження стратегії Правлінням; щорічний перегляд цілей; щоквартальне звітування ESG-групи

Реалізація цього напрямку дає можливість дає можливість вирішити проблеми. По-перше, компанія матиме єдиний документ, що охоплюватиме природоохоронні заходи, енергоефективність, водоспоживання, управління відходами та кліматичні цілі. По-друге, будуть чітко визначені обов'язки за досягнення екологічних результатів. По-третє, можна буде оцінити не лише ефективність впровадження окремих заходів, але й їх фактичний вплив на зменшення екологічного навантаження. В результаті, це сприятиме переходу від фрагментованого управління до системного підходу, орієнтованого на критерії ESG.

Другий напрям удосконалення стосується підвищення прозорості нефінансової звітності ПрАТ «Полтавський ГЗК». Наразі Ferrexpo публікує звіти про належне ведення бізнесу, у яких висвітлюється питання охорони праці, взаємодії з громадою, етики, довкілля та корпоративного управління. [49] Водночас для ПрАТ «Полтавський ГЗК» важливо підвищити розкриття інформації на локальному рівні, оскільки компанія є його основним виробничим активом та має значний вплив на навколишнє середовище на своїй місцевості.

Основною метою є створення більш комплексної системи збору, перевірки та публікації екологічних даних. З цією метою доцільно створити місцевий щорічний звіт з КСВ для ПрАТ «Полтавський ГЗК», який би доповнював звіти групи Ferrexpo. Цей звіт повинен містити не лише загальні твердження про екологічну відповідальність, але й конкретні показники: обсяг викидів, динаміку їх скорочення, обсяг споживаної води, кількість утворених відходів, частку повторного використання ресурсів, обсяг витрат, спрямованих на заходи з охорони навколишнього середовища, обсяг соціальних інвестицій та їх розподіл за секторами діяльності.

Для підготовки такого звіту доцільно використовувати підхід GRI Standards, адже ці стандарти дають можливість звітувати про вплив організацій на економіку, довкілля та суспільство у порівнянні і зрозумілій формі. [53] Для компанії це важливо не лише з точки зору звітності, але й з позиції управління.

Коли показники збираються регулярно та за стандартизованою методологією, керівництво може отримати комплексне уявлення та виявити конкретні проблеми.

З організаційної точки зору, цей метод вимагає впровадження внутрішньої системи інформаційного забезпечення. Ця система може мати три рівні. Перший рівень передбачає збір первинних даних з виробничих підрозділів, лабораторії, енергетичного відділу та відділу охорони навколишнього середовища. Другий рівень стосується перевірки, узагальнення та погодження даних ESG-координаційною групою. Третій рівень передбачає публікації узагальнених показників у КСВ-звіті, на офіційному веб-сайті компанії або в спеціальному ESG-розділі.

Особливу увагу слід приділяти створенню екологічної інформаційної панелі на офіційному сайті. Панель може відображати динаміку ключових показників за останні 3-5 років: викиди в атмосферне повітря, обсяги споживання води, утворення відходів, енергоспоживання, частку альтернативних джерел енергії, витрати на природоохоронні заходи та соціальні інвестиції. Ця панель має бути достатньо точною, щоб користувач міг зрозуміти фактичний стан екологічної діяльності компанії.

Таблиця 3.4- Розподіл відповідальності реалізацію напрямку посилення КСВ-звітності та відкритого розкриття екологічних даних ПрАТ «Полтавський ГЗК» (складено автором за [53,49])

Напрямок стратегії	Екологічна ціль	Відповідальні	Основні виконавці	Орієнт. строк викон.	Система контролю результатів
Розроблення локального КСВ-звіту ПрАТ «Полтавський ГЗК»	Забезпечити повніше розкриття екологічних, соціальних та управлінських результатів саме на рівні підприємства	Правління підприємства; підрозділ корпоративних комунікацій; ESG-координаційна група	Екологічна служба, фінансова дирекція, HR-служба, служба охорони праці, виробничі підрозділи	4–6 місяців щорічно	Затвердження звіту Правлінням; щорічна публікація; перевірка повноти розкриття показників

Щоб реалізувати цей напрям необхідно розробити Регламент підготовки нефінансової та екологічної звітності. Ці нормативні акти повинні визначати перелік показників, частоту збору даних, відповідальних осіб, процедуру перевірки інформації, терміни звітності та процес затвердження.

Для того, щоб детальніше зрозуміти питання розроблено організаційний механізм удосконалення ПрАТ «Полтавський ГЗК» у рис. 3.2



Рисунок 3.2 – Організаційний механізм удосконалення управління екологічною безпекою ПрАТ «Полтавський ГЗК»(складено автором за[53,49])

Наведений організаційний механізм доводить можливість для ПрАТ «Полтавський ГЗК» покращити управління екологічною безпекою через чітке організаційне закріплення ESG-підходу. Його практичне значення полягає в тому, що підприємство може перейти від окремих природоохоронних заходів до системної моделі управління, що дає змогу створити основу для більш ефективного впровадження ESG- критеріїв у діяльність ПрАТ «Полтавський ГЗК» .

Висновки до розділу 3

Провівши аналіз управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК», можна зробити такі висновки.

1.Визначено стратегічні напрями удосконалення управління екологічною безпекою ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG- критеріїв. До них належать розроблення окремої стратегії екологічної безпеки, посилення КСВ-звітності, відкрите розкриття екологічних даних, врегулювання фінансово-управлінських ризиків та розширення використання альтернативних джерел енергії. Проведений SWOT- аналіз показав, що найбільш проблемним для підприємства є поєднання слабких сторін і зовнішніх загроз. Це свідчить про необхідність застосування захисно-стабілізаційної стратегії, спрямованої на зменшення внутрішніх недоліків та підвищення прозорості діяльності та посилення відповідності підприємства ESG- критеріям.

2.Удосконалено організаційне забезпечення управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG- критеріїв. Основну увагу приділено розробленню стратегії екологічної безпеки на 2026-2030pp. Також, посиленню КСВ-звітності з відкритим розкриттям екологічних даних. Запропоновані заходи передбачають визначення відповідальних підрозділів, строків виконання, джерел фінансування та системи контролю результатів.

ВИСНОВКИ

В результаті кваліфікаційного дослідження на тему “Управління екологічною безпекою підприємства на засадах ESG- критеріїв” удосконалено організаційне забезпечення управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG- критеріїв. Основні висновки дослідження:

1.Розкрито сутність екологічної безпеки підприємства та визначено її роль у системі менеджменту. Встановлено, що екологічна безпека підприємства та визначено її роль у дотриманні екологічних норм, а є невід’ємною складовою управління підприємством, яка пов’язана із запобіганням екологічними ризиками, захистом довкілля, безпекою працівників і населення, а також забезпечення сталого розвитку. Узагальнення наукових підходів виявило, що екологічну безпеку необхідно розглядати як комплексний стан і водночас як управлінський процес, що вимагає планування, контролю, моніторингу та оцінювання результатів.

2.Проаналізовано процес управління екологічною безпекою підприємства на засадах ESG-критеріїв. Встановлено, що цей процес є циклічним і включає виявлення впливу на навколишнє середовище, визначення політика та цілей, організацію діяльності, моніторинг, передачу інформації у звітах та впровадження коригувальних дій. ESG-підхід дозволяє інтегрувати екологічну безпеку не окремою бізнес-сферою, а важливою складовою стратегічного управління компанією.

3.Досліджено світовий досвід упровадження ESG-підходу в управління екологічною безпекою підприємства. З’ясовано, що в розвинених країнах ESG уже є складовою корпоративної стратегії ,системи екологічного менеджменту, інвестиційної політики та нефінансової звітності. В Україні цей процес все ще перебуває на стадії розвитку, що пов’язано з адаптацією до європейських стандартів, обмеження фінансовими ресурсами, відсутністю прозорості у звітності та необхідно модернізації бізнесу. Водночас, впровадження ESG-

підходу пропонує українським компаніям можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності, залучення інвестицій та інтеграції в європейський економічний простір

4. Надано характеристику соціально-економічним умовам функціонування ПрАТ «Полтавський ГЗК». Досліджуване товариство є одним з найбільших підприємств гірничовидобувної галузі України, на яке припадає 18,62 % видобутку залізної руди. Товариство має особливо критичне значення для міста Горішні Плавні через значний внесок до місцевого бюджету, фінансування інвестиційних проєктів, створення робочих місць тощо.

5. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК». Отримані результати вказують на збиткову та нефективну діяльність досліджуваного товариства. Протягом 2023-2025 рр. ПрАТ «Полтавський ГЗК» отримує чистий збиток, який на кінець аналізованого періоду складає 4861128 тис. грн. причинами збиткової діяльності є логістичні обмеження, негативна кон'юктура світового ринку залізної руди, іммобілізація значної частини обігових коштів у дебіторській заборгованості, призупинення відшкодування з боку держави ПДВ, введені санкцій проти кінцевого бенефіціара товариства та судові процеси проти ПрАТ «Полтавський ГЗК».

6. Проведено оцінювання існуючого процесу управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG. Екологічний блок характеризується наявністю впроваджених природоохоронних заходів і сертифікованої системи менеджменту, однак обмежена прозорість даних щодо викидів та окремі регуляторні ризики знижують загальну оцінку. Управлінська складова є найбільш проблемною через наявність корпоративних та структурних ризиків, що впливають на повноту реалізації ESG-стратегії. Отримані результати підтверджують необхідність подальшого вдосконалення інтегрованого ESG-підходу для підвищення рівня екологічної безпеки підприємства.

7. Визначено стратегічні напрями удосконалення управління екологічною безпекою ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG-критеріїв. До них належать

розроблення окремої стратегії екологічної безпеки, посилення КСВ-звітності, відкрите розкриття екологічних даних, врегулювання фінансово-управлінських ризиків та розширення використання альтернативних джерел енергії. Проведений SWOT-аналіз показав, що найбільш проблемним для підприємства є поєднання слабких сторін і зовнішніх загроз. Це свідчить про необхідність застосування захисно-стабілізаційної стратегії, спрямованої на зменшення внутрішніх недоліків та підвищення прозорості діяльності та посилення відповідності підприємства ESG-критеріям.

8. Удосконалено організаційне забезпечення управління екологічною безпекою підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК» на засадах ESG-критеріїв. Основну увагу приділено розробленню стратегії екологічної безпеки на 2026-2030рр. Також, посиленню КСВ-звітності з відкритим розкриттям екологічних даних. Запропоновані заходи передбачають визначення відповідальних підрозділів, строків виконання, джерел фінансування та системи контролю результатів. Це дозволяє перейти від загальних економічних намірів до практичного механізму управління, у якому кожен захід має конкурентну мету, виконавців та очікуваний результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбер А. Ю. Теоретико-дефінітивна експозиція категоріального апарату дослідження управління екологічною безпекою підприємства. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 56. С. 77-95. DOI: 10.31470/2306-546X-2023-56-77-95 (дата звернення: 12.05.2026).
2. Артюх-Пасюта О., Мілька А. Теоретичні аспекти визначення екологічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/260> (дата звернення: 07.05.2026).
3. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1(80). С. 132-152. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7871/7846> (дата звернення: 01.05.2026).
4. Бехтір М. В. Впровадження ESG-критеріїв у систему управління екологічною безпекою підприємства / наук. кер. А. О. Кудінова. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 06 листопада 2025 р.* Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2025. С. 48-50.
5. Бехтір М. В. Механізми взаємодії влади, бізнесу та громадських організацій у впровадженні ESG-підходу до управління екологічною безпекою підприємств / наук. кер. В. В. Гришко. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 04 червня 2026 року*.
6. Гарасимлюк М., Волошин М. Таксономія Європейського Союзу: як «зелене» фінансування та критерії ESG впливають на залучення інвестицій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-15> (дата звернення: 08.06.2026).

7. Годованюк К. О., Карабин В. В., Карабин О. О. Механізми управління екологічною безпекою : thesis. 2012. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/2952> (дата звернення: 08.06.2026).
8. Гордієнко Л. В., Гордієнко В. В. Порівняльний аналіз підходів до ESG-звітності: ESRS, IFRS S1/S2, GRI та SASB. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-53> (дата звернення: 01.05.2026).
9. Гришко В. В., Глебова А. О., Кудінова А. О. Методичні вказівки до виконання і захисту кваліфікаційної роботи здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» усіх форм навчання. Полтава : Нац. ун-т «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2026. 51 с.
10. Гудзь Ю. Ф. Стратегічне управління економіко-екологічною безпекою підприємства. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/796/788> (дата звернення: 19.04.2026).
11. Гура В., Берданова О. Відновлення та розвиток підприємництва в Україні на основі ESG-концепції. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Military-special Sciences*. 2022. № 2. С. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.50.68-73> (дата звернення: 07.05.2026).
12. Джумеля Е. А. Екологічна безпека гірничо-хімічного підприємства на стадії ліквідації : dissertation. 2021. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/56155> (дата звернення: 08.06.2026).
13. Добробог Л. М. Екологічна безпека: поняття і зміст. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 1 (75). С. 92-100.
14. Добування залізних руд (КВЕД 07.10): аналіз ринку. *YouControl Market*. URL: <https://youcontrol.market/catalog/metalurhiia/07.10> (дата звернення: 13.04.2026).

15. Екологічна безпека підприємства як складова в системі показників економічної безпеки держави. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2020. Т. 2, № 2020-2. URL: [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-2\(2\)-88-100](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-2(2)-88-100) (дата звернення: 08.06.2026).
16. Жемба А. Й., Карпенко О. О., Карюк В. Т. Управління екологічною безпекою на державному рівні : thesis. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/12309> (дата звернення: 08.06.2026).
17. Касич А., Семенюк В. Стратегічні завдання та умови підвищення рівня екологічної відповідальності металургійних підприємств. *Фінансовий простір*. 2021. № 4(44). С. 62-71. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/842> (дата звернення: 07.05.2026).
18. Козинець А. О. Методичні підходи оцінювання ефективності системи управління економіко-екологічною безпекою підприємства. 2025. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-950-964](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-950-964) (дата звернення: 19.04.2026).
19. Лагодієнко О. Основні виклики при оцінці відповідності підприємств критеріям ESG. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 229-235. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-32> (дата звернення: 07.05.2026).
20. Лівіцька А. Що таке ESG: розшифровка, контекст, актуальність. *LIGA ZAKON*. 2025. 22 жовт. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/239835_shcho-take-esg-rozshifrovka-kontekst-aktualnst (дата звернення: 01.05.2026).
21. Малиш Н. Економічний механізм державного управління екологічною безпекою. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2009. Вип. 3 (3). С. 136-143.
22. Мандич С. М. Розвиток систем управління економічною безпекою аграрних підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2024. 256 с.
23. Меліхова Т. О., Меліхов Є. В. Механізми забезпечення та управління екологічною безпекою підприємства для своєчасного виявлення загроз

негативного впливу на навколишнє природне середовище. *Екологічний менеджмент у системі цифрових інновацій сталого розвитку: стратегії для зеленої економіки, металургії та бізнесу*. 2025. С. 615-680. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-542-9-11> (дата звернення: 08.06.2026).

24. Метелиця В., Гагалюк Т., Краєвський В. ESG reporting in Ukraine's agricultural sector: Empirical insights and pathways to integration with the FSDN. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 10. С. 54-65. URL: <https://hdl.handle.net/10419/336646> (дата звернення: 07.05.2026).

25. Олійник О. Relationship between ESG concept and Sustainable Development Goals in the activities of industrial enterprises. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2025. Вип. 4, № 112. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202528> (дата звернення: 07.05.2026).

26. Павличенко А. Екологічна безпека процесів ліквідації гірничодобувних підприємств. *Ukrainian School of Mining Engineering*. 2024. С. 7-8. URL: <https://doi.org/10.33271/usme17.007> (дата звернення: 08.06.2026).

27. Павліха Н. В. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22> (дата звернення: 07.05.2026).

28. Пахлевандзе А. Екологічна безпека України. *Відновлення України: міжгалузевий теоретико-прикладний аналіз та потенціали розвитку*. Частина I. 2025. С. 144-146. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-490-3-42> (дата звернення: 08.06.2026).

29. Полтавський ГЗК: профіль підприємства. *GMK Center*. URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/poltavskij-gzk/> (дата звернення: 13.04.2026).

30. ПрАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» (код 00191282): досьє компанії. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/00191282> (дата звернення: 13.04.2026).

31. ПрАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»: аналітична система. *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7313017&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 13.04.2026).
32. ПрАТ «Полтавський ГЗК»: офіційний веб-сайт. *Ferrexpo Poltava Mining*. URL: <https://www.ferrexpo.ua/> (дата звернення: 13.04.2026).
33. Середня заробітна плата в Україні за 2025 рік. *Мінфін: індекси*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2025/> (дата звернення: 13.04.2026).
34. Скороход І. С. Екологічна безпека в глобальному економічному просторі. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Міжнародні відносини*. 2011. № 20 (217). С. 154-156.
35. Суд розпочав справу про банкрутство Полтавського ГЗК: Ferrexpo подасть апеляцію. *Суспільне Полтава*. URL: <https://suspilne.media/poltava/1249530-sud-rozpocav-spravu-pro-bankrutstvo-poltavskogo-gzk-ferrexpo-podast-apelaciu/> (дата звернення: 13.04.2026).
36. Федірко В. М. Екологічна безпека економічного розвитку : thesis. 2007. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/18574> (дата звернення: 08.06.2026).
37. Черчик Л. М. Екологічна безпека в системі менеджменту підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 1. С. 55-61. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-55-61> (дата звернення: 19.04.2026).
38. Шкварчук Л., Гайдін О. ESG-критерії в системі оцінювання сталого розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 5(7). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5\(7\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-195-206) (дата звернення: 08.06.2026).
39. Шостаковська А. та ін. Методичні підходи оцінювання ефективності системи управління економіко-екологічною безпекою підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-950-964](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-950-964) (дата звернення: 08.06.2026).

40. Яцишина К., Яцишин Т. Оцінка готовності підприємств України до врахування ESG-факторів при плануванні бізнес-стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 332. № 4. С. 9-13. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-1> (дата звернення: 07.05.2026).
41. PwC Ukraine. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/csrd.html> (дата звернення: 01.05.2026).
42. European Business Association. ESRS — це не просто новий стандарт, це нова мова бізнесу. Навчіться говорити нею впевнено! URL: <https://eba.com.ua/esrs-tse-ne-prosto-novyj-standart-tse-nova-mova-biznesu-navchitsya-govoryty-neyu-vpevnenno/> (дата звернення: 01.05.2026).
43. Wang H. Can ESG Investment and the Implementation of the New Environmental Protection Law Enhance Public Subjective Well-being? *arXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/> (дата звернення: 07.05.2026).
44. Lee S. U., Perera H., Liu Y., Xia B., Lu Q., Zhu L., Cairns J., Nottage M. Integrating ESG and AI: A Comprehensive Responsible AI Assessment Framework. *arXiv*. 2024. DOI: 10.48550/arXiv.2408.00965. URL: <https://arxiv.org/> (дата звернення: 07.05.2026).
45. Korchahina L. Scientific-methodological infrastructure construction mechanism management of ESG-activities in enterprises. *Economy and Society*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2588> (дата звернення: 07.05.2026).
46. Xia Z., Sun A., Cai X., Zeng S. Modeling the Evolutionary Trends in Corporate ESG Reporting: A Study based on Knowledge Management Model. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2309.07001> (дата звернення: 07.05.2026).
47. Carbon Border Adjustment Mechanism. *European Commission*. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 21.05.2026).

48. Ferrexpo Poltava Mining. *Ferrexpo plc.* URL: <https://www.ferrexpo.com/what-we-do/operations/poltava/> (дата звернення: 21.05.2026).

49. Publication of Responsible Business Report. *Ferrexpo plc.* URL: <https://www.ferrexpo.com/news-media/press-releases/2025/publication-of-responsible-business-report/> (дата звернення: 21.05.2026).

50. Technology & Innovation. *Ferrexpo plc.* URL: <https://www.ferrexpo.com/what-we-do/technology-innovation/> (дата звернення: 21.05.2026).

51. Full Year Financial Results for 2024. *Investegate.* URL: <https://www.investegate.co.uk/announcement/rns/ferrexpo--fxpo/full-year-financial-results-for-2024/8785758> (дата звернення: 21.05.2026).

52. LSEG / FTSE Russell. FTSE4Good Index Series. URL: <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good> (дата звернення: 21.05.2026).

53. Global Reporting Initiative. GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення: 21.05.2026).

54. ISO. ISO 14001:2015 Environmental Management Systems. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 24.05.2026).

55. Ferrexpo plc. Responsible Business Reports. URL: <https://www.ferrexpo.com/responsibility/responsible-business-reports/> (дата звернення: 24.05.2026).

56. Gryshova I. Y., Fedorkin D. V. Функціонування механізму управління екологічною безпекою аграрного виробництва. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2018. № 1. С. 59-69. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2018.01.09> (дата звернення: 08.06.2026).

57. Vyhaniailo S., Vyhaniailo O. Економічна безпека підприємства. *International Scientific Journal "Internauka"*. 2017. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-conf-2020/november-1/6642> (дата звернення: 08.06.2026).

ДОДАТКИ