

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Здобувачки вищої освіти 2 курсу
магістратури денної форми навчання
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
освітньо-наукової програми
«Торгівля, логістика та екологічне
підприємництво»
В'юк Марії Сергіївни

Наукова керівниця:
д.е.н., проф. Купалова Галина Іванівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань
Студентка _____ (підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва від «13» травня 2022 р., протокол № 10

Завідувачка кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва,
докторка економічних наук, професорка
Купалова Галина Іванівна _____ (підпис)

Київ – 2022

АНОТАЦІЯ

В'юк М. С. Розвиток екологічно орієнтованої системи управління підприємством

Кваліфікаційна робота студентки другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-наукової програми «Торгівля, логістика та екологічне підприємництво». - Кафедра екологічного менеджменту та підприємництва Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Київ, 2022.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження еколого орієнтованої системи управління підприємствами в Україні.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано основні методичні підходи до оцінки рівня екологічності діяльності підприємств та організацій. Розкрито сутність еколого-соціальних проектів як складової екологічно орієнтованої системи управління підприємством. Досліджено ведення нефінансової звітності як важливої складової впровадження еколого-соціально орієнтованої системи управління підприємством. Запропоновано основні напрями державного стимулювання впровадження та розвитку екологічно орієнтованої системи управління підприємствами.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних підходів впровадження еколого орієнтованої системи управління підприємством та дослідженні позитивного впливу такої системи на навколишнє середовище.

Ключові слова: підприємство, управління, екологічно орієнтована діяльність, сталий розвиток, екологізація, нефінансова звітність.

ABSTRACT

Viuk M. S. Development of environmentally oriented management system of the enterprise

Master's qualification work Programme Subject Area 076 «Business, Trade and Exchange Activities» Educational Program «Trade, Logistics and Environmental Entrepreneurship».

- Department of environmental management and entrepreneurship Taras Shevchenko National University of Kyiv. – Kyiv, 2022.

The aim of the work is to substantiate the theoretical provisions and develop practical recommendations for the development and implementation of environmentally oriented management system of the enterprise in Ukraine.

The Master's qualification work analyzes the main methodological approaches to assessing the level of environmental friendliness of enterprises and organizations. The essence of ecological and social projects as a component of environmentally oriented management system is revealed. The maintenance of

non-financial reporting as an important component of the implementation of ecologically and socially oriented enterprise management system is studied. The main directions of government stimulation of introduction and development of environmentally oriented enterprise management system are offered.

The scientific novelty of the work is to deepen the theoretical approaches to the implementation of environmentally oriented enterprise management system and study the positive impact of such a system on the environment.

Key words: enterprise, management, ecologically oriented management, sustainable development, greening, non - financial reporting.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1 Сутність екологічно орієнтованої системи управління підприємством	9
1.2 Методичні підходи до оцінки рівня екологічності діяльності підприємств та організацій.....	11
1.3 Еколого-соціальні проекти як важлива складова розвитку екологічно орієнтованої системи управління підприємством	14
РОЗДІЛ 2. ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПрАТ «МХП»... ..	19
2.1. Аналіз діяльності ПрАТ «МХП» в контексті екологізації і досягнення цілей сталого розвитку... ..	19
2.2. Характеристика інструментів впровадження екологічно орієнтованої системи управління підприємством.....	24
2.3. Соціальна діяльність ПрАТ «МХП» в період воєнного стану в Україні	28
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ	30
3.1. Нефінансова звітність як важлива складова впровадження та забезпечення еколого та соціально орієнтованої системи управління підприємством... ..	30
3.2. Державне стимулювання провадження та розвитку екологічно орієнтованої системи управління підприємством з метою сталого економічного розвитку підприємств та територій	33
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Екологічно орієнтована система управління підприємством чи організацією спрямована на досягнення інтегрованих еколого-економічних показників та цілей. На тлі активного економічного розвитку багатьох країн світу, у тому числі і України, навколишнє середовище та екологія зазнають все більшого навантаження. Досягнення економічних показників супроводжується погіршенням показників якості довкілля, повітря, водних та земельних ресурсів, а отже і здоров'я людей. Сьогодення диктує нові виклики для бізнесу та науки, а саме створення принципово нових підходів до ведення бізнесу та до розробки технологій виробництва. Сьогодні створення, експлуатація та утилізація мають забезпечувати не лише цілі виробництва та споживання, а й ризики для навколишнього середовища. Технології мають забезпечувати безпеку виробництва упродовж усього циклу товару чи послуги. А менеджмент компаній покликаний шукати нові способи ведення бізнесу, враховуючи не лише внутрішні інтереси компаній чи організацій, а суспільства в цілому. Дослідженням як проблеми підприємництва, так і його екологізації чи сталого розвитку окремо та в певних поєднаннях, займалися зокрема, такі автори, як: Б. Буркинський [1], М. Войнаренко [3], Л. Гацька [5], Г. Купалова [16], Т. Мурована [20], вони аналізували функції бізнес-середовища, його основних організаційних форм, його цілі, проблеми фінансування, ціноутворення, інформації тощо.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження еколого орієнтованої системи управління підприємствами в Україні.

Досягнення поставленої мети в роботі визначені та вирішені такі наукові і практичні завдання:

- розкрити сутність еколого орієнтованої системи управління підприємством;
- проаналізувати основні методичні підходи до оцінки рівня екологічності діяльності підприємств та організацій;
- розкрити сутність еколого-соціальних проектів як складової екологічно орієнтованої системи управління підприємством;
- проаналізувати діяльність ПрАТ «МХП» в контексті екологізації і досягнення цілей сталого розвитку;
- визначити ефективність впровадження екологічно орієнтованої системи управління підприємством ПрАТ «МХП»;
- дослідити важливість ведення нефінансової звітності як важливої складової впровадження еколого-соціально орієнтованої системи управління підприємством;
- запропонувати основні напрями державного стимулювання впровадження та розвитку екологічно орієнтованої системи управління підприємствами.

Об'єктом дослідження є впровадження екологічно орієнтованої системи управління ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та організаційно-практичні аспекти впровадження еколого орієнтованої системи управління на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дипломної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: індукції, дедукції, синтез, аналіз, системний підхід, порівняння, індексний, графічний. Методи індукції та дедукції використано при дослідженні сутності екологічно орієнтованої системи управління підприємством та її впливу на загальну ефективність господарської діяльності підприємства. За допомогою системного підходу розроблено та обґрунтовано теоретико-методологічні засади визначення рівня екологічності діяльності підприємств та організацій. Для вивчення та теоретичного узагальнення досліджень ефективності впровадження екологічного управління на підприємстві, та вивчення основних тенденцій

реалізації еколого орієнтованої системи управління суб'єктами господарювання використано графічний метод, що дозволило зобразити наочно динаміку показників реалізації еколого-соціальних проектів. Використано метод порівняння під час дослідження даних із реалізації екологічних заходів ПрАТ «МХП».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних підходів впровадження еколого орієнтованої системи управління підприємством та дослідженні позитивного впливу на навколишнє середовище таких мір на прикладі ПрАТ «МХП», в рамках екологізації їх підприємницької діяльності.

Найсуттєвіші теоретичні і практичні результати, які характеризують елементи наукової новизни й особистий внесок автора, полягають у наступному:

- систематизовані, уточнені методи, інструменти управління, які доцільно застосовувати у впровадженні еколого орієнтованої системи управління підприємством;
- запропоновано систему державних заходів для стимулювання підприємств до впровадження еколого орієнтованої системи управління

Апробація та впровадження результатів дослідження у виробництво.

Розроблені в науковій роботі пропозиції щодо покращення управління еколого-орієнтованої діяльності підприємств пройшли апробацію на 2-х міжнародних науково-практичних конференціях молодих вчених і впроваджені у виробництво. Зокрема, матеріали аналітичної записки автора «Управління еколого-економічними проектами в рамках екологізації підприємницької діяльності», зокрема щодо ефективності управління еколого-соціальними проектами на підприємстві використані спеціалістами ТОВ «Преміум-Насіння» у розробці екологічної політики та здійсненні соціальних заходів підприємства спільно з представниками територіальної громади на 2021-2024 роки» (довідка).

Сформульовані в роботі пропозиції дозволять підприємствам впроваджувати ефективніші методи організації проектної діяльності, налагоджувати ефективну взаємодію із представниками влади та громадськості і

розвивати загальну соціально-відповідальну культуру підприємницької діяльності в Україні.

Основні результати дослідження опубліковані:

- у збірнику "Наукові читання – 2020" (вересень 2020 р.) – стаття.
- у збірнику матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених «Зелений бізнес: життя заради майбутнього» (Київ, квітень 2020 р.) – стаття;
- у збірнику матеріалів XIX Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених «Зелений бізнес: життя заради майбутнього» (Київ, квітень 2021 р.) – тези доповіді.

Результати дослідження відображені у науковій роботі магістрантки, яка була подана на Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт із напрямку «Підприємництво» (Диплом II ступеня, 2021 р.).

Висвітлені в науковій роботі результати дослідження слугують основою для подальших наукових пошуків напрямів удосконалення, ефективних механізмів та сучасних інструментів управління еколого-соціальними проектами.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність екологічно орієнтованої системи управління підприємством

Еколого орієнтована система управління підприємством - це новий тип управління підприємством, коли екологічні та соціальні цілі перетворюються на природні цілі існування. Дослідженнями проблем розвитку підприємництва, його екологізації чи сталого розвитку займалися такі учені, як: Б. Буркинський [1], М. Войнаренко [3], Л. Гацька [5], Г. Купалова [16], Т. Мурована [20] та інші. Вони аналізували функції бізнес-середовища, його основних організаційних форм, його цілі, проблеми фінансування, ціноутворення, інформації тощо. Підприємство сталого розвитку розуміється як підприємство, що спрямоване на досягнення цілей сталого розвитку, на відповідному рівні здійснення власної господарської діяльності. Тому управління таким видом підприємств має здійснюватися за допомогою нових інструментів. Їх розробка включає в себе такі етапи:

- характеристика існуючих засобів та інструментів управління;
- пошук нових можливостей та інструментів для покращення якості управління організацією, задля досягнення поставлених еколого-соціальних цілей;
- розробка інтегрованої моделі управління сталим розвитком підприємства.

Організації сьогодні мають прагнути забезпечити сталий розвиток бізнесу, та економіки в цілому. А уряди країн мають підтримувати організації, що стоять на цьому шляху. Екологізація діяльності має впроваджуватися на всіх етапах життєвого циклу товару чи послуги. “На вході” виробництва має

забезпечуватися скорочення обсягу споживання природних ресурсів, зменшення викидів в атмосферу у процесі виробництва, завдяки технологіям, а “на виході” з виробництва має бути забезпечено збільшення життя продукту, для зменшення рівня споживання в цілому, а також екологічні способи утилізації залишків продукції. Запроваджуючи еколого-орієнтовану діяльність, підприємство має охоплювати всі етапи своєї діяльності: планування, виробництво, маркетинг, логістика, управління, розподіл продукції.

Економічне обґрунтування є важливим кроком в оцінці життєздатності будь-якої екологічної чи соціальної направленості діяльності бізнесу. Жодна організація чи підприємство не може існувати без економічного виграшу. Тому важливими є наступні факти:

- стійкість та екологічно орієнтована система управління організацією несе мало ризиків для бізнесу, або вони взагалі відсутні. Тобто вибір на користь екологічності не загрожує будь-яким підприємствам втратами прибутку.
- екологічність та стійкість як нормативна вимога, лише поширюється у сучасному світі, тому запроваджувати такі практики вже сьогодні, є не просто доброю волею організацій, а вимогою часу;
- еколого-соціальна діяльність підвищує конкурентоспроможність підприємств, організацій чи їх продукту.

Сьогодні будь-який бізнес вже не може стояти лише на варті своїх інтересів: максимізації прибутку, збільшення обсягів виробництва і споживання; сьогодні компанії мають для себе визначати “нефінансові цілі” та шляхи їх досягнення. Але маємо зазначити, що екологізація підприємницької діяльності не означає неприбутковості бізнесу, оскільки в будь-якому випадку це є основною ціллю його існування. Підприємства повинні забезпечувати прибуток, при цьому не нехтуючи екологічними наслідками діяльності, шукати шляхи, та забезпечувати свою життєдіяльність, не зменшуючи шанси на існування екосистем навколо існування цього бізнесу. Соціальні та екологічні цілі мають бути визначені для кожної компанії, залежно від виду її діяльності.

Підприємництво забезпечує, як і розвиток національних економік, так і зростання загального добробуту населення, а тому підприємництво є і вагомим фактором забезпечення сталого розвитку. Соціально-економічне середовище в Україні залишається досить ускладненим, а українська модель сталого розвитку формується в умовах тривалої економічної кризи, що буде лише загострюватися від наслідків воєнного стану в Україні в 2022 році.

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня екологічності підприємницької діяльності

Теоретичні та прикладні проблеми врахування екологічного фактору в обґрунтуванні господарських рішень, досліджували провідні українські та зарубіжні вчені, такі як Н. Андрєєва, О. Балацький, Б. Букринський, В. Ковалишин та інші. У роботі цих учених ґрунтовно розглянуто методичні і методологічні основи еколого-економічних проблем діяльності підприємств та організацій. Рівень екологічності роз'яснюється як показник ефективної екологічної діяльності організацій, який відображає лише вартісну оцінку наслідків діяльності на стан навколишнього середовища. Для оцінки стійкості та екологічності вже розроблено велику кількість індикаторів, але немає єдиної теоретичної основи для створення науково обґрунтованої системи показників для збору та аналізу.

За рівнем екологічності, ми можемо умовно виділити такі види інвестицій у реалізацію тих чи інших проєктів підприємств:

- екологічно-ефективні - ті які істотно вирішують проблеми охорони і відновлення навколишнього середовища: впровадження ресурсозберігаючих технологій, впровадження екологічних інновацій.
- екологічно-раціональні - менш ефективні і більше витратні по часу, такі як: зменшення викидів та відходів підприємства, забруднення у визначених нормах.

- екологічно-допустимі - ті, що несуть екологічні наслідки на рівні гранично допустимих значень забруднення навколишнього середовища. Вони визначають максимальне значення впливу інвестицій на екосистему.
- екологічно-недопустимі - ті, що спричиняють руйнування нормального стану навколишнього середовища, вичерпання або занедбання природних ресурсів.

Щоб зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище, на кількох етапах життєвого циклу продукту використовуються різноманітні методи. Наприклад, якщо процес виробництва деталі є енергоємним, розробник продукту може розглянути альтернативні способи, які вимагають менш енергоємного процесу і все одно сприяє досягненню кінцевих результатів.

Досліджуючи екологічність діяльності підприємства, необхідно враховувати всебічний вплив на навколишнє середовище: на водні ресурси, земельні, матеріальні, а також відходи виробництва та методи поводження з ними, кінцевий рівень екологічності продукту чи послуги. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити напрями впливу суб'єкта господарювання.

Облік екологічних показників діяльності компанії повинен забезпечувати, як оцінку екологічності товару, так і самого виробництва. До екологічних показників ми можемо віднести:

- вміст небезпечних домішок у викидах від агрегатів виробничих комплексів;
- наявність небезпечних викидів при зберіганні, транспортуванні, реалізації та споживанні товару чи послуги;

Також, для оцінки рівня екологічності діяльності підприємства можна застосовувати показники наведені нижче (табл. 1.1)

Показники для оцінки рівня екологічності діяльності підприємства

Показник	Еталонне значення
Частка платежів, які спрямовані повністю відшкодувати вартість природних ресурсів, що були використані у виробництві, а також скидів та викидів небезпечних речовин.	1,0
Частка інвестицій підприємства на екологічні проєкти і програми, від загального обсягу річних інвестицій	0,3
Частка досягнення запланованих екологічних показників, що відповідають цілям екологічної політики	1,0
Якість екологічних звітів, та їх відповідність міжнародним та європейським стандартам, оцінюється за десятибальною шкалою, в балах	10,0
Якість розподілу відповідальності і повноважень щодо реалізації екологічної стратегії підприємством, оцінюється за десятибальною шкалою, в балах	10,0
Частка працівників, що відповідають за екологічність діяльності підприємства, від середньооблікової чисельності працівників	0,01
Частка працівників, які працюють у шкідливих умовах праці	min
Частко екологічно нейтрального або екологічно безпечного обладнання у загальному обсязі	0,5
Частка упаковки, що придатна для переробки і повторного використання, до загального обсягу пакувальних матеріалів	0,7
Частка відходів, що можна використовувати повторно	0,3
Частка екологічно безпечної сировини і матеріалів	1,0

Джерело: складено автором на основі джерела [33, с. 26].

Також пропонуємо такі підходи до оцінки еколого-економічного рейтингу діяльності підприємства:

- витрати на природоохоронну діяльність та збереження екосистем;
- коефіцієнт виконання нормативів природокористування виробництва;

- рівень екологічності товарів чи послуг, а також сировини і матеріалів, які використовуються у виробництві.
- загальна матеріаломісткість виробництва.

Тому методика оцінки еколого-економічної діяльності підприємства має включати такі етапи:

1. Збір та обробка вхідних даних щодо оцінки абсолютних фактичних показників, які демонструють напрями екологічної діяльності підприємства.
2. Розрахунок фактичних екологічних показників діяльності підприємства чи організації.
3. Визначення співвідношення фактичних та еталонних показників.
4. Оцінка екологічності на основі отриманих результатів.

Така методика дозволяє визначати проблемні місця у екологічній політиці підприємства, та підвищити показники екологічної діяльності, а отже і конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

1.3. Еколого-соціальні проекти як важлива складова розвитку екологічно орієнтованої системи управління підприємством

Еколого-соціальні проекти (ЕСП) компанії – це ініціативи, що створюються за підтримки компанії заради вирішення соціальних та/або екологічних проблем, що пов'язаних з її діяльністю [31, с. 3]. Але при цьому компанія враховує основну мету її існування – максимізація прибутку. Тобто, такі проекти у перспективі створюють додаткову цінність для компанії. Однією з найбільших переваг ЕСП є також лояльність клієнтів, працівників, суспільства та органів влади до компанії.

У ринкових умовах господарювання цілком слушним є твердження про те, що у бідному не розвиненому суспільстві чи громаді не може бути сильного економічного компонента, успішного бізнесу. Тому сучасні бізнесові організації розглядають соціальну відповідальність як один із найвагоміших складників

стратегічного розвитку. Ефективне управління еколого-соціальними проектами несе низку позитивних наслідків для організації:

- створення позитивного образу компанії. Важливо для транснаціональних компаній та тих, які хочуть виходити на нові світові ринки. Це також додаткова маркетингова діяльність для компанії. Соціально-відповідальним компаніям довіряють, з ними будують підтримувати довготривалі відносини.
- Ідеологія компанії. Розвинені компанії хочуть бути відповідальними, що зазначено у їх місії. Вони прагнуть приносити користь суспільству не лише створеним продуктом, а й додатковою соціальною діяльністю. Це також може бути обумовлено особистими переконаннями, позицією власників або акціонерів компанії.
- Можливість отримання дешевих фінансових ресурсів. Міжнародні організації, зокрема, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку, надають перевагу співпраці із соціально-відповідальними компаніями. Фінансують їх еколого-соціальні проекти, надають гранти та дешеві кредити. Таким чином, компанія має можливість залучити додаткові фінансові джерела та кошти для власного розвитку і реалізації проектів.
- Підвищення капіталізації. Сучасні інвестори надають також перевагу соціально-відповідальним компаніям. Нефінансовий звіт є вже не менш важливим за фінансовий для демонстрації успіхів та розвитку компанії.
- Взаємодія із зацікавленими сторонами — важлива складова соціальної відповідальності. Еколого-соціальні проекти компанії повинні бути пов'язані з її діяльністю. Зацікавленими сторонами виступають: працівники компанії та їхні сім'ї; жителі території діяльності компанії; громадські організації; органи місцевого самоврядування; експерти й аналітичні центри; академічні кола та наукова спільнота.

Загалом усі еколого-соціальні проекти спрямовані на такі сфери:

1. Раціональне використання ресурсів і зменшення впливу на довкілля.

Раціональне природокористування - використання природних ресурсів в обсягах та способами, які забезпечують сталий економічний розвиток, гармонізацію взаємодії суспільства і природного середовища, раціоналізацію використання природно-ресурсного потенціалу, економічні механізми еколого безпечного природокористування.

Принципи раціонального природокористування:

- «нульовий рівень» споживання природних ресурсів;
- відповідність антропогенного навантаження природно-ресурсному потенціалові регіону;
- збереження просторової цілісності природних систем у процесі їх господарського використання;
- збереження природно обумовленого кругообігу речовин у процесі антропогенної діяльності;
- погодження виробничого і природного ритмів;
- пріоритетність екологічної оптимальності на довгострокову перспективу під час визначення економічної ефективності поточного природокористування.

2. Збереження здоров'я персоналу та підвищення промислової безпеки.

Питання промислової безпеки за значущістю порівнюють з проблемами охорони навколишнього середовища. Техносфера почала становити для людини серйозну небезпеку. Позитивний вплив впровадження систем охорони здоров'я і безпеки персоналу на рівні організації як на зниження небезпек і ризиків, так і на продуктивність, нині визнано урядами, роботодавцями і працівниками в усьому світі. Багато організацій виявляють зацікавленість в ефективності і демонстрації можливостей управління охороною здоров'я і безпеки працівників.

3. Вирішення нагальних і локальних проблем у місцях присутності компанії або вирішення масштабних проблем, що перетинаються з її діяльністю.

Побудова довірчих відносин із суспільством — необхідна умова діяльності компанії, тому соціальному партнерству з громадами має приділятися значна увага. Головна мета програм соціального партнерства — забезпечення сталого соціально-економічного та культурного розвитку громад шляхом підвищення якості життя людей на територіях діяльності підприємств.

4. Створення умов для сталого розвитку, підвищення якості життя громадян на території діяльності підприємства.

Еколого-соціальні проекти розробляються спільно бізнесом, органами місцевої влади, експертами, громадськістю, представники яких формують комітети з управління та впровадження стратегій. Потім план діяльності затверджуються місцевими органами влади, а комітети контролюють їх виконання. Це дає змогу залучати й об'єднувати населення у розв'язанні гострих і актуальних питань сталого розвитку та впроваджувати еколого-соціальні проекти, що будуть задовольняти потреби суспільства та підвищувати його добробут. Крім того, такий підхід дає змогу громадам залучати кошти на реалізацію проектів як від бізнесу та державних фондів, так і від міжнародних донорських організацій на впровадження еколого-соціальних проектів.

Управління еколого-соціальними проектами – це складний системний процес, що складається з ідентифікації потреб суспільства або окремих суспільних груп та розробки і реалізації стратегії їх максимально ефективного задоволення у рамках ресурсів проекту. Головною метою управлінської діяльності в еколого-соціальному проектуванні є відпрацювання оптимальної схеми досягнення цілей проекту, тобто передбачуваного соціального ефекту.

У процесі розробки та реалізації соціального проекту діяльність складається із:

- здійснення соціальної діагностики, тобто збору та аналізу інформації, з метою визначення проблемних зон соціальної сфери;
- оцінки можливостей державних і муніципальних структур або некомерційних організацій та культурного потенціалу суспільства

для задоволення суспільної потреби або розв'язання соціальної проблеми;

- соціального прогнозування, тобто визначення майбутніх результатів реалізації еколого-соціального проекту та оцінки їх позитивних і негативних наслідків для соціальної системи та навколишнього середовища у цілому;
- розробки і реалізації стратегії просування результату або продукту проекту, включаючи позиціювання суспільної цінності, пов'язаної з проектом.

Управління в рамках еколого-соціального проекту полягає у визначенні майбутніх результатів реалізації проекту та оцінці їх позитивних і негативних наслідків для соціальної системи в цілому, цільової групи проекту та/або окремих соціальних груп. Основними ризиками при сприйнятті якості реалізації соціального проекту є «розриви»:

- у знаннях: нерозуміння виконавцями проекту очікувань клієнтів;
- у стандартах: невміння встановити стандарти якості, що відповідають очікуванням клієнтів;
- у ефекті реалізації: нездатність забезпечити якість реалізації проекту щодо встановлених стандартів;
- у комунікаціях: невідповідність переданої інформації про якість проекту фактичному рівню.

Усі ці ризики тісно пов'язані між собою. Дослідження показують, що найбільші ризики під час реалізації соціальних проектів мають місце серед «розривів» у стандартах. Відповідно, першопричиною проблеми неефективності реалізації будь-якої соціальної політики є відсутність стандартизованого підходу до управління соціальними проектами.

РОЗДІЛ 2.

ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ ПрАТ «МХП»

2.1. Аналіз діяльності компанії ПрАТ «МХП» в контексті екологізації і досягнення цілей сталого розвитку

ПрАТ «МХП» – це провідна вертикально інтегрована міжнародна агропромислова група зі штаб-квартирою в Україні, яка має виробництва в Україні та на Балканах. МХП заснована як європейська компанія («Societas Europaea») та зареєстрована на Кіпрі.

Вертикальна інтеграція також є ключовим фактором, який сприяє внеску МХП до Глобального індексу продовольчої безпеки (GFSI) щодо якості, безпеки, фінансової та фізичної доступності продуктів харчування, природних ресурсів та сталого розвитку.

ПрАТ «МХП» є провідним виробником продукції птахівництва в Україні, з найбільшою часткою внутрішнього ринку та найвищим визнанням вітчизняної торгової марки, а також одним з лідерів у галузі птахівництва та м'ясопереробки на Балканах завдяки заводу «Perutnina Ptuj» («PP»). Компанія також є одним з найбільших виробників зерна, провідним виробником продуктів м'ясопереробки та провідним виробником біогазу в Україні [22].

МХП функціонує в 4 бізнес-сегментах:

1. Птахівництво та суміжні операції.
2. Вирощування зерна.
3. М'ясопереробка та інші сільськогосподарські операції.

4. Європейський операційний сегмент («EOS», що включає компанію «Perutnina Ptuj», або «PP»).

Група експортує у понад 80 країн світу, при цьому доходи від експорту становили 53% загального доходу в 2020 році (2019: 58%). Основними експортними ринками є країни БСПА, ЄС, СНД та Африки [22].

Бачення МХП – бути світовим лідером зі сталого виробництва продуктів харчування. Місія агрохолдингу звучить як: «Забезпечувати наших клієнтів високоякісними, стійкими, дружніми для благополуччя тварин та безпечними продуктами харчування, прогнозуючи та задовольняючи їхні пріоритети та вимоги, що зростають» [22].

Підхід МХП до сталого розвитку є послідовним, основні його аспекти розглянемо нижче (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Схема сталого розвитку МХП

Управління сталим розвитком і корпоративною соціальною відповідальністю	Рада Директорів розробляє та встановлює стратегію та політику, забезпечує дотримання галузевих, національних та міжнародних стандартів; контролює ефективність та встановлює цілі, негайно розслідує значні інциденти та результати дій; контролює процеси управління ризиками Групи, а також санкціонує та контролює план взаємодії із зацікавленими сторонами
Залучення зацікавлених сторін	Регулярна взаємодія, діалог та зворотний зв'язок з головними внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами МХП, безумовно, є важливим елементом успіху Компанії та функціонування її бізнес-моделі
Основні пріоритетні сфери (питання суттєвості)	<ul style="list-style-type: none"> - Ділова поведінка; - Люди; - Професійна безпека; - Навколишнє середовище та кліматичні зміни; - Якість та безпека продукції; - Благополуччя тварин; - Місцеві громади;
Загальні та спеціальні	Загальна стратегія корпоративної відповідальності, пов'язана з цілями та завданнями організації, що

стратегії	стосуються кожного основного напрямку
Кращі практики	Кращі практики наведено у відповідності до певних стандартів та керівництв та кожен пріоритетну сферу
Система менеджменту	Спеціальні системи управління для кожного основного напрямку, в тому числі управління ризиками та можливостями в діяльності організації
Звітність і комунікація	Встановлення КРІ та цілей КРІ, що застосовуються в регулярних процесах внутрішньої звітності КРІ, що застосовуються в звітах Компанії, із супровідним описом

Джерело: складено автором на основі джерела [22].

Компанія використовує свої продукти та послуги, робочу силу, інвестиції та громаду, щоб рухатись до прогресу у досягненні таких 12 цілей сталого розвитку:

1. Ціль №2: Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства.

Підходи Компанії викладені в Корпоративній політиці щодо благополуччя тварин, яка була оновлена в 2020 році та підтримана командою. МХП – одна з перших українських компаній, яка пройшла аудит та отримала дозвіл маркувати свою продукцію як «Клас А», без антибіотиків, відповідно до стандарту «Добровільні вимоги до птахофабрик з технологією птахівництва та виробництва продуктів з птиці без використання протимікробних засобів та/або без антимікробних засобів».

2. Ціль №3: Забезпечення здорового способу життя та благополуччя людей будь-якого віку.

У 2020 році МХП інвестував близько 2,5 млн доларів в охорону здоров'я та безпеку своїх працівників. Значна частина суми була витрачена на сучасні сертифіковані індивідуальні засоби захисту – майже 0,990 млн доларів США. Компанія розробила програму для підтримки психічного та емоційного

благополуччя своїх працівників, а також надала відповідні ресурси та інструменти.

3. Ціль №4: Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.

Започаткована практика дуальної системи освіти. Вона складається з паралельного навчання студентів навчальних закладів на підприємстві (до практики долучились 5 музеїв). Понад 2800 співробітників взяли участь у дистанційному навчанні у 2020 році.

4. Ціль №6: Забезпечення наявності та сталого управління водними ресурсами та санітарією для всіх.

У 2020 році оновлено реєстри свердловин та шахтних стволів для води на кожному підприємстві МХП. Обсяг води, яка була повторно спожита або повторно використана, становить приблизно 0,5% від загального річного споживання води.

5. Ціль №7: Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії

Викиди від спалювання біомаси в метричних тонах еквівалента CO₂ окремо від загальних прямих викидів парникових газів значно зросли в 2020 році. При цьому перша черга біогазового комплексу у Вінницькій області почала свою роботу наприкінці 2019 року.

6. Ціль №8: Сприяння безперервному, всеосяжному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.

Компанія впродовж останніх років неухильно розвиває свої процеси та процедури корпоративного управління та прагне досягти найкращих практик відповідно до міжнародних стандартів.

7. Ціль №9: Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям.

Компанія запустила велику програму трансформації під назвою «МХП ЗМІНЮЄТЬСЯ». У МХП було сформовано Департамент інновацій із метою

перетворення МХП із продавця продукції у кулінарну компанію, орієнтовану на клієнта.

8. Ціль №11: Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів.

МХП співпрацює з неприбутковими та благодійними організаціями та фондами, інвестуючи в наші громади за рахунок фінансових внесків та внесків у натуральній формі, включаючи волонтерство, надання продуктів та послуг, а також шляхом надання матеріальних цінностей, таких як ліки та продукти харчування тощо.

9. Ціль №12: Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.

Системи управління Компанії використовують новітні технології та сертифіковані на відповідність ключовим міжнародно визнаним стандартам безпеки харчових продуктів.

- 10.Ціль №13: Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками.

МХП планує стати кліматично нейтральною компанією до 2030 року. МХП скоротив викиди парникових газів у 2020 році на 2,02%. Усі підприємства МХП запровадили ефективну систему поточного обліку та сортування відходів.

- 11.Ціль №16: Сприяння розбудові миролюбного і всеосяжного суспільства задля сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях.

Компанія створила Комітет з комплаєнсу. Реалізується Програма ділової етики та комплаєнсу. МХП прагне застосовувати підхід нульової терпимості до корупції.

- 12.Ціль №17:Зміцнення глобального партнерства в інтересах сталого розвитку.

У 2020 році інвестиції у громади становили 202 млн грн. Понад 20 міжнародних та національних організацій стали партнерами фонду

«МХП – Громаді», включаючи ПРООН, Фонд Східної Європи, ISAR [22].

2.2. Характеристика інструментів впровадження екологічно орієнтованої системи управління підприємством

Компанія МХП прагне стати вуглецево-нейтральною компанією та максимально скоротити використання антибіотиків у виробництві курчат-бройлерів (міжнародна практика – 80% від загальної кількості поголів'я) [22]. Будучи компанією кругової економіки, МХП прагне збільшувати та дотримуватись наміченого плану щодо переробки пакувальних матеріалів у співпраці з місцевими компаніями.

Поліпшення впливу на довкілля є ключовим завданням для МХП. Досягнення цієї мети вимагає захисту та поваги до природних ресурсів та встановлення амбітних цілей. Компанія МХП взяла на себе зобов'язання скоротити викиди парникових газів, споживання палива, інтенсивність використання води та сприяти практиці ефективного поводження з відходами та сталого управління земельними ресурсами.

Для досягнення визначеною компанією мети, мають бути визначені такі цілі екологічної політики, для її досягнення:

- сприяти загальній боротьбі з кліматичними змінами;
- інтегрувати операції сталого розвитку у всі бізнес рішення;
- забезпечити сталі закупівлі та сталі ланцюги постачання;
- постійно вдосконалювати екологічний менеджмент; своєчасно
- запобігати та мінімізувати можливий негативний вплив діяльності Компанії на довкілля;
- зменшити викиди забруднюючих речовин в атмосферу, включаючи парникові гази;
- зменшити утворення відходів, споживання прісної води;
- мінімізувати антропогенний вплив на земельні ресурси;

- раціонально використовувати ресурси та поступово переходити до відновлюваної енергії; сприяти екологічній свідомості та культурі працівників, партнерів, споживачів.

Компанія вимірює викиди парникових газів з метою перетворити всю свою діяльність на вуглецево нейтральну до 2030 року (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Викиди прямих парникових газів,
при операційній діяльності в Україні у 2018–2020 рр., т CO₂

Джерело	2018	2019	2020	Темп приросту 2020 до 2018
Спалювання природного газу	186 414	160 107	165 289	-11,3%
Дизельне паливо	151 620	155 296	142 464	-6,0%
Бензинове паливо	12 357	10 650	8 464	-31,5%
Стислий / зріджений газ пропан бутан метан та їхні суміші	0	2 526	5 211	-
Усього	350 391	328 579	321 428	-8,2%

Джерело: складено автором на основі джерела [22].

У 2020 році прямі викиди парникових газів компанією скоротились. В Україні - на 11,3% (табл. 2.2).

МХП приділяє значну увагу питанню зменшення кількості матеріалів, що використовуються в процесі виробництва та пакування основної продукції (табл. 2.3.). У 2020 році використання невідновлюваних матеріалів в МХП Україна скоротилося на 13% у порівнянні з минулим роком (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Кількість використаних енергетичних матеріалів у виробництві ПрАТ «МХП» в Україні, у 2018–2020 рр., т

Використані матеріали за типом	2018	2019	2020	Темп приросту 2020 до 2018
Невідновлювані	404 632	364 858	317 801	-21,45%
Відновлювані	3 721 034	4 120 266	4 027 223	8,22%

Джерело: складено автором на основі джерела [22].

МХП поступово зменшує споживання енергії з не відновлюваних джерел за рахунок енергії з відновлюваних джерел. Загальне споживання палива у 2020 році впало на 2,98% порівняно з 2019 роком (табл. 2.4) через заходи з енергоефективності, збільшення виробництва біогазу та отримання зеленого тарифу на електроенергію.

Таблиця 2.4

Загальне споживання палива з невідновлюваних і відновлюваних джерел при операційній діяльності в Україні, ТДж, 2018-2020 рр.

Джерело	2018	2019	2020	Темп приросту 2020 до 2018
Природний газ	3 333	2 864	2 957	-11,2%
Дизельне пальне	2 061	2 111	1 936	-6%
Бензин	176	152	121	-31,25%
Зріджений газ	29	42	88	203,4%
Електроенергія	1 647	1 892	1 858	12,8%
Усього з невідновлюваних джерел	7 246	7 061	6 960	-3,94%
Біогаз	562	469	1 370	145%

Лушпиння соняшнику	670	672	580	-13,4%
Усього з відновлюваних джерел	1 232	1 141	1 950	58,2%
Усього спожито палива	8 478	8 478	8 910	5,1%
% відновлюваних джерел	15	14	22	46,7%

Джерело: складено автором на основі джерела [22].

Компанія не використовує зелену електроенергію, але передає її загальній електромережі, що відповідає стратегії МХП стати вуглецево нейтральною компанією.

Щодо політики управління відходами, компанія має різні моделі поводження з відходами (рис. 2.1):

1. МХП прагне повторно використовувати більшу кількість матеріалів та продуктів як вихідних матеріалів для інших процесів, що зменшує кількість відходів, що утворюються.
2. Певні відходи п'ятого класу небезпеки, продаж яких є вигідним для компанії, зберігаються на підприємствах до тих пір, поки (але не більше двох років) ціна буде найбільш вигідною. Що стосується поводження з небезпечними відходами нижчих класів небезпеки, кожне підприємство МХП до підписання угоди про передачу таких відходів підряднику.

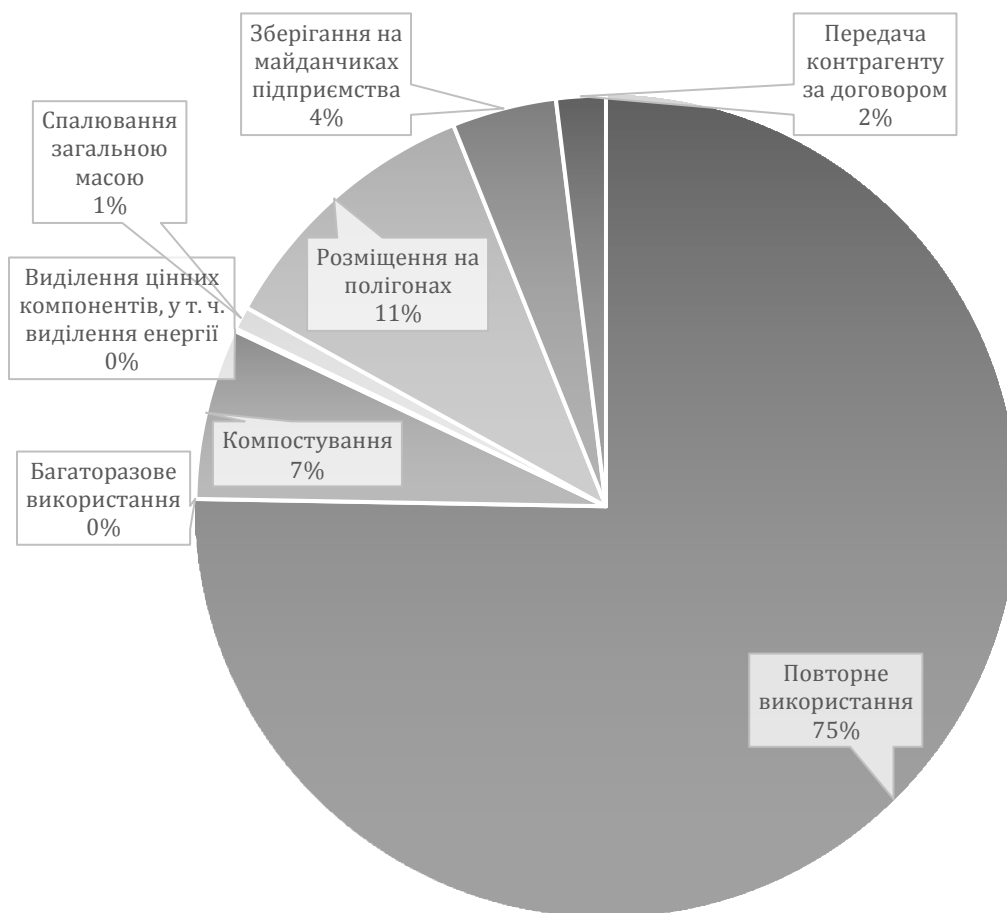


Рисунок 2.1 Структура відходів за методом утилізації компанією МХП.

На всіх підприємствах МХП впроваджена дієва система поточного обліку та роздільного збору відходів [22].

2.3. Соціальна діяльність ПрАТ «МХП» в період воєнного стану в Україні

Як соціально відповідальна компанія, що однією з цілей свого сталого розвитку ставить безпеку людей та суспільства, а також визначає свою місію у забезпеченні людей продуктами харчування, МХП з перших днів російського вторгнення працює. А своєю головною метою у цей час визначає: “зараз наша найважливіша мета – забезпечувати українців продуктами харчування. Ми відновлюємо зв’язки з колишніми партнерами й активно залучаємо нових. І все це в рекордно короткі терміни” [25].

Компанія впровадила наступні кроки, для подолання наслідків російського вторгнення та забезпеченні харчової безпеки в Україні:

1. Компанія відкрила можливість роздрібним клієнтам купувати продукцію за зниженими цінами на складах компанії, на умовах самовивозу. Оскільки логістична система була пошкоджена, продукція була відсутня у багатьох торговельних мережах, тому відкривши свої склади - компанія мінімізували цей наслідок, а люди змогли купувати продукцію, напряду у виробника.
2. Компанія у екстрені терміни розширила свою дистриб'юторську мережу, не дивлячись на комерційні розбіжності, щоб забезпечити продукцією, якомога більше споживачів.
3. У найбільш постраждалих регіонах: Харківській області та на сході України, компанія безкоштовно передала людям більше 8300 тон продуктів харчування власного виробництва на суму 470 млрд грн [25].
4. Через власні інформаційні канали компанія залучали пожертвування коштів на потреби Збройних Сил України.

Незважаючи на війну, для України дуже важливим є проведення посівної кампанії у 2022 році. Оскільки експорт зернових та олійних - є важливою складовою економіки країни, а Україна є одним із найбільших постачальників цієї продукції на світовий ринок, зрив посівної є ризиком не лише для України всередині, а й для усього світу в цілому.

Для забезпечення фінансування власної посівної кампанії у 2022 році, холдинг МХП надіслав запит на перенесення виплат відсотків по Єврооблігаціях, та отримав схвалення, оскільки є надійним партнером для міжнародних кредиторів [25].

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ

3.1. Нефінансова звітність як важлива складова впровадження еколого-соціальної діяльності підприємства

У сучасних економічних реаліях з усвідомленням бізнесом необхідності досягнення цілей сталого розвитку важливим завданням є ведення щорічної нефінансової звітності діяльності компанії. Сьогодні фінансова звітність в Україні знаходиться на етапі активного поширення і несе у собі значний потенціал щодо посилення інвестиційної привабливості українських компаній у світі. Ключове значення у залученні бізнесу до цього процесу має розвиток мережі Глобального договору ООН, з якою наразі співпрацює близько 15 тис. компаній в Україні.

Під нефінансовим звітом розуміється щорічний документ, у якому визначено цілі, завдання та результати діяльності компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Він є публічним інструментом інформування зацікавлених сторін щодо еколого-соціальної діяльності підприємства. Сучасні звіти більшості українських компаній відображають лише загальну інформацію. Культура включення цілей сталого розвитку в стратегічні плани розвитку компанії та її звітність ще не сформована. Офіційних вимог щодо структури та форми вказаного звіту теж немає. Тому в Україні він створюється у довільній формі. Такі звіти наразі не проходять офіційний аудит.

Вважається, що фінансова звітність є основним джерелом даних про фінансовий стан та результати діяльності підприємства. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», його

основною метою є надання повної та правдивої інформації зацікавленим особам для прийняття рішень [36]. Однак для повного опису діяльності підприємства і, зокрема, оцінки його інвестиційної привабливості такої інформації недостатньо з ряду причин [27]:

1. Фінансова звітність описує лише минулі події охопленого періоду, тому користувач не отримує інформації про наміри підприємства, його мету та перспективи розвитку.

2. Описує результати управління лише фінансовим та фізичним капіталом, хоча людський, клієнтський та соціальний капітал теж мають велике значення.

3. Основна увага зосереджена на аналізі фінансового стану підприємства, значно менша - на потенційних ризиках, які можуть зацікавити інвесторів.

4. Не показано антропогенний вплив підприємства, що може підвищити рівень ризику інвестицій.

Серед мотивів, які спонукають впроваджувати політику корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та вести нефінансову звітність підприємства, на першому місці стоять моральні міркування керівництва компанії. Це може означати, що бізнес-середовище в Україні ще недостатньо усвідомлює вплив такої діяльності на фінансові показники та репутацію компанії. За даними Центру «Розвиток КСВ», майже для кожної четвертої української компанії розуміння того, що КСВ сприяє поліпшенню репутації та допомагає підвищити лояльність персоналу, є головним стимулом її впровадження [2]. Для кожної десятої компанії важливо те, що КСВ допомагає запровадити інновації та збільшити продажі.

Основними перевагами ведення нефінансової звітності для підприємства є:

- підвищення якості корпоративного управління та управління екологічною, соціальною діяльністю;
- оцінка внеску підприємства в забезпечення його сталого розвитку;
- поліпшення репутації серед зацікавлених сторін;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

У світовій практиці ведення нефінансової звітності існують стандарти, за якими мають бути створені ці звіти. Проведемо їх порівняльний аналіз (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Світові стандарти ведення нефінансової звітності та їх характеристика

Назва стандарту	Опис та характеристика
GRI (The Global Reporting Initiative)	Стандарт був розроблений двома неприбутковими організаціями «Ceres» та «Tellus Institute» за підтримки Програми ООН - UNEP у 1997 році. Останнє оновлення – у 2018 році. Це посібник з економіки, навколишнього середовища та соціального розвитку. Охоплює понад 70 показників. Автори GRI стверджують, що цим стандартом користуються 82% найбільших підприємств світу.
SASB (Sustainability Accounting Standards Board)	Створений в 2011 році однойменною незалежною неприбутковою організацією. Останній раз оновлено в 2017 році. Стандарт визначає конкретні показники для 77 галузей економіки в економічній, екологічній та соціальних сферах. Його головна мета – розширити бухгалтерську звітність.
IIRC (International Integrated Reporting Council)	Рада IIRC була створена в 2010 році. Останнє оновлення її стандарту в 2021 році. Основна мета інтегрованого звіту відповідно до цього стандарту — пояснити постачальникам фінансового капіталу, як організація створює вартість з часом.
ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility	Керівництво було опубліковано в 2010 році. Розроблено Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Це рекомендації щодо добровільної звітності, які засновані на передовій світовій практиці, ISO 14000 (Стандарт екологічного менеджменту) та принципах соціальної відповідальності.
SA 8000 – Social Accountability 8000	Стандарт, створений у 1989 році Social Accountability International (SAI). Використовується для оцінки соціальних аспектів систем управління. Альтернативою цьому стандарту є ISO 26000.
AA1000 AS – Accountability Principles Standard	Розроблено Інститутом соціальної та етичної звітності в 1999 році. Основною метою цього стандарту є впорядкування соціальних ініціатив компанії та підвищення її ефективності.

Джерело: складено автором на основі [10].

Стандартизований нефінансовий облік, на відміну від довільних форм, сприяє об'єктивності та довірі зацікавлених сторін до звіту, оскільки містить індекси, які описують усі найбільш помітні впливи бізнесу – як позитивні, так і негативні. Наприклад, стандарти GRI містять блоки для розкриття інформації про викиди парникових газів та питання щодо практики роботи. Широкий спектр можливих напрямів обліку зумовив необхідність вибору тематики матеріалу та його обсягу. Кожна бізнес-модель є унікальною, має специфічний вплив на економіку, навколишнє середовище та суспільство. Тому, згідно з рекомендаціями деяких стандартів (наприклад, GRI та SASB), перш ніж оприлюднити необхідний крок, необхідно працювати із зацікавленими сторонами та ідентифікувати їх, узгоджувати теми.

Нефінансовий звіт МХП за 2020 рік підготовлено відповідно до керівних принципів сталого розвитку стандартів GRI на базовому рівні

Отже, необхідністю сьогодення є нефінансова звітність для великих підприємств, які планують вийти на світовий ринок, або залучати іноземні інвестиції. В Україні ще немає прийнятих стандартів ведення нефінансової звітності, тому бізнесу варто орієнтуватися на світову практику та поступово поширювати ці практики в Україні. Нефінансова звітність - це вирішення проблем комунікації підприємства із стейкхолдерами всіх рівнів та їх інформаційне забезпечення щодо діяльності компанії. Поширення практики ведення нефінансової звітності є, на нашу думку, вимогою часу, що незабаром перетвориться на невід'ємну частину звітності всіх підприємств.

3.2. Державне стимулювання реалізації еколого-соціальних проектів з метою сталого економічного розвитку підприємств та територій

Прийняття Україною європейського напрямку розвитку, її інтеграція в європейське та глобальне співтовариство потребує впровадження сучасних практик взаємодії між державою та бізнесом, а також бізнесом та суспільством, що сприяло б підвищенню взаємної підзвітності для всіх учасників суспільного

життя. Що є умовою для подальшого сталого розвитку компанії на основі врахування нею широкого кола інтересів стейкхолдерів.

У країнах Європейського Союзу державні програми корпоративної соціальної відповідальності розробляються та впроваджуються у різних формах. За допомогою цих програм держава визначає прийнятну соціальну поведінку для бізнесу, залучає приватні та державні компанії до спільної реалізації суспільно важливих завдань, фінансово стимулює активну соціальну діяльність організацій тощо.

У той же час слід розуміти, що соціальна відповідальність безпосередньо пов'язана з рівнем ділової досконалості компаній, організацій та установ. Дійсно, якщо вони не є ідеальними, вони навряд чи зможуть систематично та тривалий час задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін. Це надзвичайно важливо враховувати в Україні, де рівень ділової досконалості багатьох організацій значно нижчий, ніж у розвинених країнах. Ось чому державна підтримка в Україні потрібна як для акцентування уваги на важливості соціально сприйнятної, відповідальної та етичної поведінки бізнесу, так і для просування кращих прикладів національних компаній у сфері соціальної відповідальності в Україні, та за її межами. А також для підвищення престижу відповідальних організацій в бізнес-середовищі та загального розвитку бізнесу. Реалізація цієї діяльності дозволяє більшості компаній підвищити свою конкурентоспроможність та довгострокову репутацію, завдяки практиці відповідального ставлення до стейкхолдерів: працівників, споживачів та інших.

Найбільш актуальним у цьому є прийняття відповідної національної стратегії корпоративної соціальної відповідальності в Україні, яка чітко відобразить позицію держави у цій галузі. Прийняття цього документа мало б на меті покращення іміджу українських компаній на внутрішніх та зовнішніх ринках, та демонстрацію бажання України адаптуватися до сучасних глобальних тенденцій, зокрема європейських, та дотримуватися концепції сталого розвитку, нести відповідальність за суспільство та довкілля. Україна йде шляхом зменшення соціальних витрат бюджетних організацій та посилення

корпоративної соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством та навколишнім середовищем.

Ініціатива, що визначає сучасне громадянське суспільство, - це Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй, створений у 2000 році, який визначає основні принципи соціально відповідальної поведінки бізнесу. В Україні Рух Глобального договору отримав юридичну підтримку під егідою Програми розвитку ООН у 2006 році, коли лідери 56 компаній та неурядових організацій, включаючи Українську федерацію профспілок, підписали договір про приєднання та пообіцяли дотримуватися його положення та публічно звітувати про результати своєї соціальної діяльності.

Рівень соціальної діяльності українських компаній може бути значно збільшений, якщо держава заохочуватиме та стимулюватиме її, створюючи соціально безпечне та сприятливе середовище для підприємців. Крім того, це середовище формується не через державу, а через громадські установи, такі як бізнес-асоціації, засоби масової інформації, громадські організації та академічні установи.

Слід зазначити, що стимулювання – це сукупність матеріальних та нематеріальних заходів, спрямованих на формування аргументів та причин досягнення соціальних цілей підприємствами та організаціями. Стимулами можуть бути: державне визнання, державні премії, юридичні та економічні вигоди та стимули, гранти. Існує кілька підходів до просування соціальної відповідальності в різних країнах. Добровільні дії підприємництва, включаючи заохочення та стимулювання з боку держави, є ключовим аспектом розвитку соціальної відповідальності в будь-якій країні.

Методами матеріального заохочення компаній, які інвестують у проекти в інтересах суспільства, є податкові відрахування, податкові пільги, допуск до вільних економічних зон, фондів або підтримка міжгалузевого партнерства державою, у формі навчання, грантів, обмінів фахівців. Головною завданням держави – є створення відповідного середовища, у якому буде можливий розвиток соціальної відповідальності бізнесу.

Соціальна відповідальність в Україні наразі розвивається, тому міжнародний досвід необхідно широко вивчати та впроваджувати з урахуванням національних особливостей. За нормативними джерелами, на практиці українська версія соціальної відповідальності – це суміш британської моделі (добровільний запуск) та континентальної системи (прагнення компаній отримати чітку законодавчу базу для соціальної відповідальності від держави). В Україні соціальна відповідальність продовжує зосереджуватися на найближчих зацікавлених сторонах: державі, власниках бізнесу та працівниках. Більш широке коло зацікавлених сторін: місцева громада, постачальники та інші, – ще не є атрибутом системи.

Сьогодні соціальна відповідальність в Україні – це добровільний внесок приватного сектора в соціальний розвиток через благодійний та соціальний інвестиційний механізми. У сфері соціальних інвестицій в Україні існують значні проблеми, пов'язані з недосконалістю державних інститутів: держава формує недостатньо ефективні правові та соціальні інститути, а підприємницькі структури змушені протидіяти "помилкам" держави, вкладаючи значні соціальні інвестиції і тим самим замінюючи державу в соціальній сфері. Незважаючи на слабкість вітчизняного бізнесу, який не зміг зайняти свою нішу серед зарубіжних країн, ця тенденція розвитку загрожує конкурентоспроможності країни на зовнішніх ринках. З іншого боку, інституційна недосконалість відображається також у тому, що компанії, у свою чергу, не завжди чітко виконують вимоги законодавства щодо соціальних та податкових зобов'язань. Одним з нагальних стимулів розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні є необхідність вибудовувати стосунки з урядом, що багато в чому залежить від майбутнього бізнесу. Необхідне реформування законодавчої та фіскальної системи, зміцнення судової системи.

Одним із заходів, який може суттєво вплинути на кількісні параметри соціальної відповідальності в Україні, є розробка та прийняття чіткої правової бази, яка створить можливості для соціально відповідальної поведінки підприємств та організацій.

ВИСНОВКИ

Дослідивши сутність еколого орієнтованої системи управління підприємством, що спрямована на досягнення інтегрованих еколого-економічних показників та цілей, та чинні методи оцінки рівня екологічності діяльності підприємств та організацій, можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Екологічно орієнтована система управління підприємством чи організацією спрямована на досягнення інтегрованих еколого-економічних показників та цілей. На тлі активного економічного розвитку багатьох країн світу, у тому числі і України, навколишнє середовище та екологія зазнають все більшого навантаження. Досягнення економічних показників супроводжується погіршенням показників якості довкілля, повітря, водних та земельних ресурсів, а отже і здоров'я людей. Сьогодні диктує нові виклики для бізнесу та науки, а саме створення принципово нових підходів до ведення бізнесу та до розробки технологій виробництва.
2. Екологізація діяльності має впроваджуватися на всіх етапах життєвого циклу товару чи послуги. “На вході” виробництва має забезпечуватися скорочення обсягу споживання природних ресурсів, зменшення викидів в атмосферу у процесі виробництва, завдяки технологіям, а “на виході” з виробництва має бути забезпечено збільшення життя продукту, для зменшення рівня споживання в цілому, а також екологічні способи утилізації залишків продукції. Запроваджуючи еколого-орієнтовану діяльність, підприємство має охоплювати всі етапи своєї діяльності: планування, виробництво, маркетинг, логістика, управління, розподіл продукції.
3. У працях економічної науки, поняття рівень екологічності роз'яснюється як показник ефективної екологічної

діяльності організацій, який зачасту відображає лише вартісну оцінку наслідків діяльності на стан навколишнього середовища. Для оцінки стійкості та екологічності господарства вже розроблено велику кількість індикаторів, але немає єдиної теоретичної основи для створення науково обґрунтованої системи показників для збору та аналізу.

4. Еколого-соціальні проекти компанії – це ініціативи, що створюються за підтримки компанії заради вирішення соціальних та/або екологічних проблем, що пов'язаних з її діяльністю. При цьому, компанія враховує основну мету її існування – максимізація прибутку, бо такі проекти, у перспективі, створюють додаткову цінність для компанії. Однією з найбільших переваг еколого-соціальних проектів є лояльність клієнтів, працівників, суспільства та органів влади до компанії. Управління в рамках еколого-соціального проекту полягає у визначенні майбутніх результатів реалізації проекту та оцінці їх позитивних і негативних наслідків для соціальної системи в цілому, цільової групи проекту та/або окремих соціальних груп.

5. ПрАТ «МХП» – це провідна вертикально інтегрована міжнародна агропромислова група зі штаб-квартирою в Україні, яка має виробництва в Україні та на Балканах. Бачення МХП – бути світовим лідером зі сталого виробництва продуктів харчування. Підхід МХП до сталого розвитку є послідовним. Компанія використовує свої продукти та послуги, робочу силу, інвестиції та громаду, щоб рухатись до прогресу у досягненні цілей сталого розвитку.

6. Компанія МХП прагне стати вуглецево-нейтральною компанією та максимально скоротити використання антибіотиків у виробництві курчат-бройлерів (міжнародна практика – 80% від загальної кількості поголів'я). Будучи компанією кругової

економіки, МХП прагне збільшувати та дотримуватись наміченого плану щодо переробки пакувальних матеріалів у співпраці з місцевими компаніями.

7. Компанія вимірює викиди парникових газів з метою перетворити всю свою діяльність на вуглецево нейтральну до 2030 року. МХП приділяє значну увагу питанню зменшення кількості матеріалів, що використовуються в процесі виробництва та пакування основної продукції. МХП поступово зменшує споживання енергії з не відновлюваних джерел за рахунок енергії з відновлюваних джерел.

8. Сьогодні фінансова звітність в Україні знаходиться на етапі активного поширення і несе у собі значний потенціал щодо посилення інвестиційної привабливості українських компаній у світі. Ключове значення у залученні бізнесу до цього процесу має розвиток мережі Глобального договору ООН, з якою наразі співпрацює близько 15 тис. компаній в Україні.

9. Фінансова звітність є основним джерелом даних про фінансовий стан та результати діяльності підприємства. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», його основною метою є надання повної та правдивої інформації зацікавленим особам для прийняття рішень.

10. Серед мотивів, які спонукають впроваджувати політику корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та вести нефінансову звітність підприємства, на першому місці стоять моральні міркування керівництва компанії. Це може означати, що бізнес-середовище в Україні ще недостатньо усвідомлює вплив такої діяльності на фінансові показники та репутацію компанії.

11. Стандартизований нефінансовий облік, на відміну від довільних форм, сприяє об'єктивності та довірі зацікавлених сторін

до звіту, оскільки містить індекси, які описують усі найбільш помітні впливи бізнесу – як позитивні, так і негативні.

12. Вважаємо за доцільне прийняття Національної стратегії корпоративної соціальної відповідальності в Україні (далі «Стратегія»), яка чітко відображає позицію держави в цій галузі. Ухвалення такого документа поліпшить імідж української держави в країні і за кордоном, продемонструє прагнення України рухатися відповідно до сучасних європейських та світових тенденцій, дотримуватися концепції сталого розвитку і нести відповідальність за суспільство і навколишнє середовище. Масштаб соціальної активності може бути значно збільшений, якщо держава буде заохочувати і стимулювати її, створюючи сприятливе соціально безпечне середовище для підприємців.

13. Стратегії корпоративної соціальної відповідальності розробляються за принципом «дорожньої карти» спільно з органами місцевої влади, експертами, громадськістю, представники яких формують комітети з управління та впровадження стратегій. Потім вони затверджуються місцевими органами влади, а комітети контролюють виконання. Це дає змогу залучати й об'єднувати населення у вирішенні гострих та актуальних питань сталого розвитку, а отже дає подвійний позитивний ефект – і соціальний і економічний. Основною задачею може стати скорочення витрат часу та ресурсів при реалізації проектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буркинський Б. Стратегічні напрями збільшення продуктивності підприємницької діяльності в Україні / Б. Буркинський, О. Лайко, Н. Шлафман. // Економічні інновації. – 2020. – №22. – С. 7–18.
2. Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016-2020 р.р. [Електронний ресурс] // ГО "Центр "Розвиток КСВ" – Режим доступу до ресурсу: <https://csr-ukraine.org/research/vnesok-ukrainskogo-biznesu-sdg/>.
3. Войнаренко М. Сутність та принципи бізнесу-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища / М. Войнаренко, О. Костюк. // Економіка: реалії часу. – 2019. – №4. – С. 49–51.
4. Воронько-Невіднича, Т., Коваль, О., & Колода, О. (2021). розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>
5. Гацька Л.П. Екологічне управління підприємством: навчальний посібник / Л.П.Гацька, Ю.А.Сагайдак, Т.Б.Харченко.-К.: 2017.-182с.
6. Гацька Л.П. Екологічний маркетинг: навчальний посібник / Гацька Л.П., С.В. Карлащук, Т.Б. Харченко / за ред. Гацької Л.П. – К., 2018. – 164с.
7. Гацька Л.П. Основи «зеленої» економіки: навчальний посібник /Л.П. Гацька, Т.Б. Харченко, Ю.А. Сагайдак, Т.О. Мурована – К.: Освіта України, 2019. – 271 с.
8. Гацька Л.П. Ринок праці в умовах екологізації економіки: реструктуризація та проблеми розвитку // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка . - 2014.- №12(165).- с.36-41
9. Гацька Л.П. Тенденції екологізації фінансової системи: можливості для країн, що розвиваються// Проблеми системного підходу в економіці.- 5 (61) /2017
- 10.Гречко, А., & Очеретяна, О. (2021). Нефінансова звітність як інструмент підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Економіка та суспільство, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-38>
11. Гура В.Л. Зарубіжний досвід розвитку соціального підприємництва / Н.І. Ігнатович, В.Л. Гура // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, серія «Економіка». – 2015. – Вип. 165. – С. 22 - 25.
- 12.Гура В.Л. Науковий підхід до розвитку соціального підприємництва // Мале та середнє підприємництво: проблеми і перспективи розвитку в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції.

- [Електронний ресурс]. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2016. – С. 78–82. – 162 с. – Режим доступу: <http://www.econom.univ.kiev.ua/wpcontent/uploads/science/conferences/2016/Entrepreneurship/SMEissues.pdf>
13. Гура В.Л. Особливості креативної економіки: Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 15 - 16 жовтня 2015 р. - К., 2015. – 506 с. - С. 242 - 244.
 14. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. No 996-XIV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 19.04.2021).
 15. Кузьмін О., Бублик М., Шахно А., Короленко О., Лашкун Г. (2020). Інноваційний розвиток людського капіталу в умовах глобалізації. E3S
 16. Купалова Г.І. Основні показники економіко-екологічного аналізу ефективності інвестиційних проектів //Матеріали міжнародного симпозіуму «Практика впровадження зелених технологій: досвід Німеччини». – К.: ДП «Прінт Сервіс», 2013. – С. 44-47.
 17. Купалова Г.І., Базилевич В.Д. «Зелені» освіта та культура – основа стратегії сталого розвитку //36. Proceedings of the Second International Workshop Towards the UN Conference “Rio +20”. – Kiev, 2013. – С. 24-32.
 18. Купалова Г.І., Гацька Л.П., Мурована Т.О. та ін. Екологічна економіка: практикум.- К.: Освіта України, 2017. -273 с.
 19. Лазебник Л. Л. «Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку» : дис. докт. ек. наук / проф. Лазебник Л. Л. – Ірпінь, 2019. – 133 с.
 20. Мурована Т.О. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств / Мурована Т.О., Антонюк Я.Ю // Економіка та держава. – 2020. – № 3. – С. 100-103
 21. Мухр С. Побудова підприємницького життя: лімінальність та емоційна рефлексивність у роботі з ідентичністю. / С. Мухр, К. Кок, Твардовська М.. // Підприємництво та регіональний розвиток. – 2019. – №31. – С. 7–8, 567–582.
 22. Нефінансовий звіт МХП за 2020 рік [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: mhp.com.ua.
 23. Петренко Н. О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.
 24. Притуляк Н. М. Корпоративна звітність в підвищенні інвестиційної привабливості підприємства : Матеріали міжнародної науково-практичної

- інтернет-конференції «Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери». 24–25 травня 2018 р. Київ : «Ексклюзив-Систем». С. 144–147.
25. Пилипенко, С. (2020). управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство, (21). вилучено із <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
26. Працюємо заради Перемоги [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
27. Пригуляк Н. М. Корпоративна звітність в підвищенні інвестиційної привабливості підприємства : Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери». 24–25 травня 2018 р. Київ : «Ексклюзив-Систем». С. 144–147.
28. Рекомендації з підготовки проектів розвитку з підготовки проектів розвитку територіальних громад [Електронний ресурс] // Асоціація міст України в рамках проекту «Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://www.compet.kh.gov.ua/images/MTD/posibnyk_z_pidg_proektiv_rozv_o_tg_na_sayt.pdf.
29. Сагайдак Ю.А., Харченко Т.Б. Проблеми інноваційного розвитку України: стратегічні аспекти та можливості вирішення // Імперативи розвитку підприємництва в контексті інноваційної економіки: колективна монографія / За заг. ред. К.А. Андрющенко, М.П. Сагайдака. – К.: ДУІТ, 2019 – 272 с.
30. Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / М.А. Саприкіна, О. Ляшенко, М.А. Саєнсус. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480 с.
31. Соціальна відповідальність бізнесу. Українські реалії та перспективи» [Електронний ресурс] // Слухання парламентського комітету з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://svb.ua/sites/default/files/Analitichniy_Material_do_Sluhan_FINAL.pdf.
32. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с.
33. Стратегія «зеленого» розвитку підприємства / За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г.І. Купалової. Навчальний посібник – К.: ЦП «Компринт», 2014. – 286 с.
34. Харчіков С. Методичні підходи до оцінки екологічної конкурентоспроможності продукції та еколого-економічного рейтингу

- підприємства [Електронний ресурс] / С.К. Харічков, Т.В. Аверіхіна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 23-27. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
35. Шталь Т. В. Соціальний маркетинг і соціальна відповідальність бізнесу: взаємозв'язки й результати / Т. В. Шталь, О. О. Тищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 97–104
 36. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. No 996-XIV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 19.04.2021).
 37. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee / Ed. Duncan W.R., 1996.
 38. Bartelmus P. Sustainable Economics: Context, Challenges and Opportunities for the 21st / Peter Bartelmus., 2012. – 147
 39. Bergman M. Sustainable Business, Management, and Economics / Manfred Max Bergman., 2017. – 148 с.
 40. Galina Kupalova, Nataliia Goncharenko. Information Technologies in Training of Green Business Managers /ICTERI 2019: ICT in Education, Research, and Industrial Applications: Integration, Harmonization, and Knowledge Transfer. – Volume I: Main Conference, Kherson, Ukraine, June 12-15, 2019. – P. 348-357 (Scopus).
 41. Goldin I. The Economics of Sustainable Development / Ian Goldin.. – 336 с. – (Cambridge University Press).
 42. H. Ali Mohammed Barham Ba Omar, Musab A.M. Ali, Adam Amril Bin Jaharadak. Green supply chain integrations and corporate sustainability. Management Science Letters, vol. 7 (4), pp. 713-726, 2019. Available: <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.3.001>
 43. Helming K. Sustainability Impact Assessment of Land Use Changes / K. Helming, M. Pérez-Soba, P. Tabbush., 2008. – 508 с.
 44. Ivashkiv, H. Environmental responsibility as a prerequisite for sustainable development of agricultural enterprises / [I. Ivashkiv, H. Kupalova, N. Goncharenko та ін.]. // Management Science Letters. – 2020. – С. 2973–2984.
 45. J. Fahy. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. International Business Review. vol. 11(1), pp. 57-77, 2002. Available: [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00047-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00047-6)
 46. J. Borsatto, L. Amui. Green innovation: Unfolding the relation with environmental regulation and competitiveness. Resources, Conservation and

- Recycling, vol. 149. 2019. pp. 445-454, 2019. Available:
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.06.005>
47. Kanban. Just-In-Time at Toyota. Management Begins at the Workplace Hardcover – December, 1986
 48. Kealy T. Evaluating Sustainable Development and Corporate Social Responsibility Projects / Tony Kealy., 2020. – 240 c.
 49. Kupalova H. Assessment of competitiveness of confectionery enterprises for the needs of ecological management / H.kupalova, T. Artyukh, L. Bukharina, N. Goncharenko. // Management Systems in Production Engineering. – 2022. – №1. – С. 22–37.
 50. M.D. López-Gamero, J.F. Molina-Azorín. Environmental Management and Firm Competitiveness: The Joint Analysis of External and Internal Elements. Long Range Planning. vol. 49(6). pp. 746-763, 2016. Available: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.002>
 51. Mathur H. Assessing the Social Impact of Development Projects / Hari Mohan Mathur., 2016. – 252 c
 52. McKibben B. Deep Economy: The Wealth of Communities and the Durable Future / Bill McKibben.. – 272 c. – (Times Books).
 53. Nunes P. Handbook on the Economics and Management of Sustainable / Paulo Nunes. – 2016. – 616 c.
 54. Projects IN Controlled Environments (PRINCE2) the Office of Government Commerce (OGC), United Kingdom.
 55. Regulation (EU) 1299/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013. – Access mode : eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT.
 56. Regulation (EU) 1303/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013. – Access mode : eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT.
 57. T. Bel Hadj. Effect of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness. Journal of Cleaner Production, vol. 250, 2020. Available: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119490>
 58. Wei-hong Zhao, Hui-long Zhang. Study on Influential Factors of Agricultural Eco-place Brand Competitiveness. Proceedings of the 22nd International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, pp. 611-619, 2015. Available: https://link.springer.com/chapter/10.2991/978-94-6239-177-2_63
 59. What is Agile methodology? Examples, when to use it, advantages and disadvantages – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-use-it-advantages-and-disadvantages/>