

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БЕРЧАК НАТАЛІЯ ВАЛЕНТИНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____ Марія ШКУРАТ
« _____ » _____ 2025 р.

**Організаційно-економічний механізм забезпечення стійкого розвитку
підприємств**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Марія ШКУРАТ, завідувач кафедри
міжнародних економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Берчак Н.В Організаційно-економічний механізм забезпечення стійкого розвитку підприємств. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади формування організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства. Показано еволюцію концепції сталого розвитку, визначено сучасні підходи до структури організаційно-економічного механізму та систематизовано методичні підходи до оцінювання рівня стійкого розвитку підприємства. Встановлено, що інтеграція економічних, екологічних, соціальних та управлінських індикаторів у систему стратегічного управління є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності та ресурсної стійкості підприємств.

Основним науковим результатом дослідження є удосконалена модель організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємства, яка включає сучасні інструменти ресурсоефективності, екологічні та енергетичні інновації, цифрові технології управління, ESG-індикатори та систему оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: стійкий розвиток, організаційно-економічний механізм, ESG, ресурсоефективність, корпоративна відповідальність, оцінювання сталості, інтегральний індекс.

88 с., 9 табл., 10 рис., 2 дод., 81 джерело.

ABSTRACT

Berchak N.V. Organizational and economic mechanism for ensuring sustainable development of enterprises. Specialty 073 Management. Educational program “Business Administration.” Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The qualification work examines the theoretical, methodological and practical foundations of forming an organizational and economic mechanism for ensuring sustainable enterprise development. The study highlights the evolution of the sustainability concept, outlines modern approaches to the structure of the organizational and economic mechanism, and systematizes methodological approaches to assessing enterprise sustainability. It is established that the integration of economic, environmental, social and governance indicators into the strategic management system is a key condition for enhancing competitiveness and long-term resilience.

The main scientific result of the research is an improved model of the organizational and economic mechanism for sustainable development that integrates advanced resource-efficiency tools, ecological and energy innovations, digital management technologies, ESG indicators and a system for evaluating the effectiveness of proposed measures.

Keywords: sustainable development, organizational and economic mechanism, ESG, resource efficiency, corporate responsibility, sustainability assessment, integral index.

88 p., 9 tabl., 10 fig., 2 application, bibliography: 81 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1 Сутність та еволюція концепції сталого розвитку	9
1.2 Поняття та структура організаційно-економічного механізму підприємства	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня стійкого розвитку підприємства	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»).....	27
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП»	27
2.2 Оцінка основних складових сталого розвитку підприємства ПрАТ «МХП»	33
2.3 Аналіз організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	56
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення роботи підприємства	56
3.2 Розробка економічної моделі удосконалення організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства.....	61
3.3 Оцінка ефективності потенційно запропонованих заходів	69
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	87

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ESG — Environmental, Social, Governance (екологічні, соціальні та управлінські аспекти).

SDGs — Sustainable Development Goals (Цілі сталого розвитку ООН).

GRI — Global Reporting Initiative (Глобальна ініціатива зі звітності).

CSRD — Corporate Sustainability Reporting Directive (Директива ЄС про корпоративну сталу звітність).

ESRS — European Sustainability Reporting Standards (Європейські стандарти сталого розвитку).

OECD — Organisation for Economic Co-operation and Development (Організація економічного співробітництва та розвитку).

UNGC — United Nations Global Compact (Глобальний договір ООН).

ISO — International Organization for Standardization (Міжнародна організація стандартизації).

BCM — Business Continuity Management (Система безперервності бізнесу).

SPI — Sustainability Performance Index (індекс сталого розвитку).

EBITDA — Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (прибуток до вирахування витрат).

IPEE / IPEE — Integrated Resource and Environmental Efficiency Index (інтегральний індекс ресурсно-екологічної ефективності).

CO₂ — Carbon Dioxide (вуглекислий газ).

AI — Artificial Intelligence (штучний інтелект).

VR — Virtual Reality (віртуальна реальність).

CSR — Corporate Social Responsibility (корпоративна соціальна відповідальність).

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високими вимогами до адаптивності підприємств, їхньої здатності ефективно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати збалансованість економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності. Особливої актуальності ці процеси набувають для підприємств агропромислового комплексу, які функціонують в умовах зростання конкуренції, зміни кліматичних умов, підвищення вимог до екологічної безпеки, інтеграції до європейського ринку та необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави. Саме тому проблема забезпечення стійкого розвитку підприємств АПК є ключовою для економічної стабільності країни та ефективності її ресурсного потенціалу.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує діяльність Приватного акціонерного товариства «МХП», одного з найбільших агропромислових підприємств України, яке є лідером з виробництва м'яса птиці, активно впроваджує екологічні та енергетичні інновації, дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності та інтегрується у міжнародні стандарти сталості. Досвід ПрАТ «МХП» дозволяє ґрунтовно дослідити можливості, проблеми й перспективи формування дієвого організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Аналіз наукових праць, нормативних документів та міжнародних ініціатив (OECD, UNDP, Європейська комісія, GRI Standards, ESG-підходи) свідчить про необхідність посилення ролі організаційно-економічних механізмів у забезпеченні стійкого розвитку. Незважаючи на значні наукові напрацювання, низка питань залишається недостатньо систематизованою, зокрема щодо інтеграції сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій, ресурсоефективних рішень та екологічних інновацій у реальні бізнес-процеси. Для таких великих компаній, як ПрАТ «МХП», удосконалення цих елементів є

критично важливим для досягнення довгострокової стабільності, оптимізації витрат, зменшення ризиків і підвищення конкурентоспроможності.

Отже, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розроблення та удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств АПК на прикладі ПрАТ «МХП», що має вагоме значення як для практики господарювання, так і для розвитку економічної науки.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, аналізі та удосконаленні організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства на прикладі ПрАТ «МХП».

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

1. Розкрити сутність та еволюцію концепції сталого розвитку підприємства, визначити ключові наукові підходи до трактування цього поняття.
2. Охарактеризувати структуру організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства та визначити його роль у сучасних умовах господарювання.
3. Дослідити та систематизувати методичні підходи до оцінювання рівня сталого розвитку підприємств.
4. Надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «МХП» та визначити основні напрями функціонування та стратегічні пріоритети компанії.
5. Оцінити ключові складові сталого розвитку ПрАТ «МХП» (економічну, екологічну, соціальну) з урахуванням сучасних тенденцій та показників.
6. Проаналізувати організаційно-економічний механізм підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, ефективність функціонування.
7. Обґрунтувати напрями удосконалення діяльності підприємства з метою підвищення рівня його сталого розвитку.
8. Розробити модель удосконаленого організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства.
9. Оцінити ефективність запропонованих заходів визначити їх вплив на економічні, екологічні та соціальні результати діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження - процес забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Предмет дослідження - організаційно-економічний механізм забезпечення стійкого розвитку підприємства та особливості його функціонування у ПрАТ «МХП».

У процесі виконання роботи застосовано такі методи:

- аналіз і синтез - для узагальнення наукових підходів до сталого розвитку;
- системний і структурно-логічний аналіз - для вивчення організаційно-економічного механізму;
- економічний і статистичний аналіз - для оцінювання динаміки показників діяльності ПрАТ «МХП»;
- методи групування та порівняння - для виявлення тенденцій розвитку;
- інтегральна оцінка - для визначення рівня стійкого розвитку підприємства;
- моделювання та прогнозування - для формування рекомендацій щодо удосконалення механізму.

Теоретичне значення полягає у розвитку наукових засад формування й оцінювання організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств, поглибленні системного підходу до розгляду стійкості в умовах сучасних викликів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ПрАТ «МХП» для підвищення ресурсоефективності, оптимізації управлінських процесів, удосконалення корпоративної відповідальності та забезпечення довгострокової стабільності компанії.

Результати дослідження були апробовані на наукових семінарах та конференціях, а також обговорені на засіданні кафедри.

Шкурат М.Є., Берчак Н.В. Організаційно-економічні інструменти підвищення ефективності сталого розвитку підприємств. *XXV Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих вчених. «Управління*

розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання»: матеріали міжнар. науков.-практ. конф., м. Вінниця, 27 лист.2025 р. Вінниця, 2025.

Шкурат М.Є., Берчак Н.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємства. XI Міжнародна науково-практична конференція GLOBAL TRENDS IN SCIENCE AND EDUCATION: матеріали міжнар. науков.-практ. конф., м. Київ, 17-19 лист. 2025 р. Київ, 2025. С. 1026-1029.

Основні положення роботи відображені у тезах та наукових повідомленнях автора.

Положення, що виносяться на захист:

1. Наукове обґрунтування сутності та системної структури організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємства.
2. Аналітичні результати оцінювання економічної, екологічної та соціальної стійкості ПрАТ «МХП».
3. Визначення проблем і дисфункцій діючого механізму сталого розвитку ПрАТ «МХП».
4. Удосконалений організаційно-економічний механізм забезпечення стійкого розвитку підприємства.
5. Рекомендації щодо підвищення рівня стійкості ПрАТ «МХП» в умовах сучасних викликів.

Кваліфікаційна робота складається з переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок. Список використаних джерел включає 81 найменування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та еволюція концепції сталого розвитку

Концепція сталого розвитку є однією з ключових парадигм сучасної економічної науки та практики управління. Її формування відбулося під впливом глобальних екологічних криз, соціальних дисбалансів, нерационального використання ресурсів та зростання антропогенного навантаження на довкілля. Сучасні процеси глобалізації, інтенсифікації виробництва та урбанізації зумовлюють потребу у створенні моделей розвитку, що враховують інтереси нинішнього та майбутніх поколінь.

Концепція стійкого розвитку формувалася протягом кількох десятиліть і сьогодні є фундаментальною для сучасного корпоративного управління. Її ключовою метою є забезпечення збалансованого розвитку суспільства, економіки та екосистем таким чином, щоб задовольнити потреби теперішнього покоління, не позбавляючи можливостей майбутніх поколінь. Найвідоміше визначення було подано у звіті *Our Common Future* (1987), опублікованому Всесвітньою комісією з довкілля і розвитку ООН, відомою також як Комісія Брундтланд [78]. Наукове обґрунтування концепції стійкого розвитку було закладено у даній доповіді Всесвітньої комісії ООН та стійкий розвиток визначено як «розвиток, що задовольняє потреби сучасності таким чином, щоб не ставити під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [81]. Саме це визначення стало одним з найвпливовіших і широко використовується донині у міжнародних стандартах, наукових дослідженнях і стратегічному плануванні.

Етапи становлення концепції сталого розвитку можливо розділити на декілька періодів, зокрема:

- 1972–1987: Формування екологічного виміру. Після Стокгольмської конференції ООН (1972) світове співтовариство вперше визнало, що економічне зростання має супроводжуватися захистом довкілля [76]. У 1980-х роках

Міжнародний союз охорони природи (IUCN) започаткував концепцію «еко-розвитку» [3];

- 1987–1992: Інституціоналізація концепції. Публікація звіту Брундтланд сприяла тому, що сталий розвиток був закріплений як глобальна стратегічна парадигма. На конференції ООН у Ріо-де-Жанейро у 1992 році було прийнято Agenda 21 — комплексний план дій зі сталого розвитку.

- 2000–2015: Формування глобальних стратегій корпоративної відповідальності. У цей період бізнес почав активно інтегрувати екологічні та соціальні цілі у свою діяльність. Зокрема, у 2000 році запущено UN Global Compact - глобальну ініціативу корпоративної відповідальності [5].

- 2015–сьогодні: Міжнародна стандартизація та ESG-підхід. У 2015 році ООН прийняла Цілі сталого розвитку (SDGs), які стали рамкою для стратегій урядів і підприємств у всьому світі. Паралельно стрімко розвинулася концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка фактично є сучасною операційною моделлю реалізації сталого розвитку на рівні підприємств [7].

Таким чином, підхід до сталого розвитку трансформувався від переважно екологічного бачення до комплексної моделі корпоративної стійкості, що охоплює економічні, соціальні та управлінські аспекти.

Подальший розвиток підходів до сталості привів до формування багатовимірної моделі стійкого розвитку, яка передбачає збалансування економічної, екологічної та соціальної складових. Ця модель відома як «трикутник сталості» (sustainability triangle). Вперше детально цей підхід був розкритий у працях Дж. Елкінгтона, який запропонував оцінювати результати діяльності організацій не лише за економічними показниками, а й за соціальним та екологічним впливом.

У науковій літературі, зазвичай, стійкий розвиток підприємства також визначають як систему збалансованого функціонування у трьох ключових площинах: економічній, екологічній та соціальній (управлінській), як показано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Баланс трьох опор стійкості (ESG-підхід)

Джерело: створено автором на основі дослідження [78; 80; 81]

Розглядаючи вищевказану модель детальніше, варто зазначити, що економічна складова охоплює фінансову стабільність, продуктивність, інноваційність, ефективність використання ресурсів і рентабельність діяльності. Економічна стійкість підприємства тісно пов'язана з конкурентоспроможністю, доступом до капіталу та інвестиційною привабливістю.

Екологічна складова включає мінімізацію впливу на довкілля, дотримання міжнародних екологічних стандартів (ISO 14001), скорочення викидів, підвищення енергоефективності, розвиток циркулярної економіки [9].

Соціальна (управлінська) складова охоплює взаємодію підприємства з працівниками, громадами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Соціальні індикатори включають: умови праці, охорону здоров'я, гендерну рівність, добробут громад, відповідальність у ланцюгах постачання.

Варто зазначити, що сучасні дослідники (OECD, IFC, UNDP, Європейська комісія тощо) наголошують, що сталий розвиток на рівні підприємства - це динамічна здатність забезпечувати конкурентоспроможність за одночасного дотримання соціальної справедливості та екологічної безпеки. При цьому, на сьогоднішній день існує декілька сучасних наукових підходів до трактування сталого розвитку підприємств. Зокрема, такі, які зображені на рисунку 1.2:

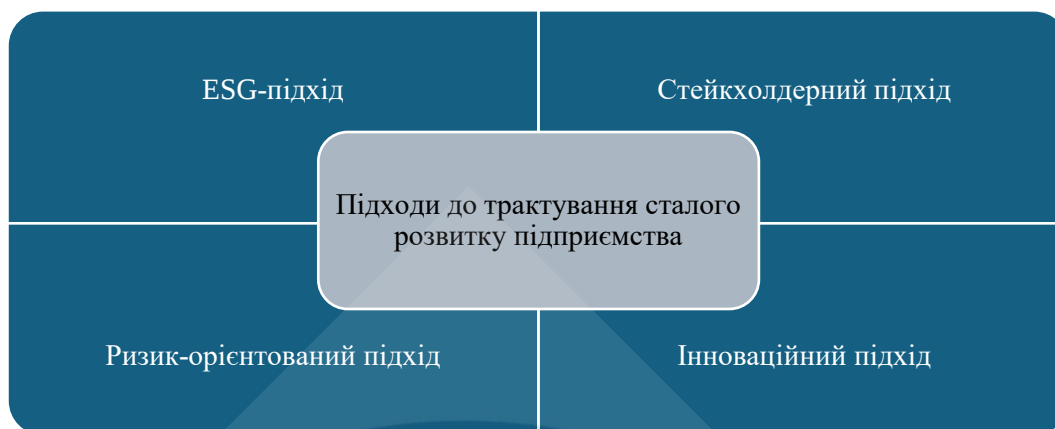


Рисунок 1.2 - Підходи до трактування сталого розвитку підприємства

Джерело: створено автором на основі [7]

Варто зазначити, що найбільш відомий та поширений - це

- вищезазначений ESG-підхід, який означає включення екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у бізнес-моделі підприємства [7];
- стейкхолдерний підхід - урахування інтересів працівників, громад, інвесторів, держави, споживачів [13];
- ризик-орієнтований підхід — оцінка екологічних та соціальних ризиків як частини корпоративного управління ризиками (ERM);
- інноваційний підхід — впровадження технологій (IoT, автоматизація, цифрові системи), що знижують негативний вплив на довкілля та підвищують продуктивність [15].

Загалом, усі сучасні підходи (Пурвіс, Маджевські, Робінсон) наголошують, що сталий розвиток підприємства — це динамічний процес, який охоплює адаптацію до зовнішніх викликів, інноваційність, зміцнення управлінських практик і відповідальне використання ресурсів.

Зростання глобальних викликів у сфері екологічної безпеки та соціальної стабільності зумовило розробку низки міжнародних документів, які визначають принципи та критерії сталого розвитку. Серед них найбільш значущими є: Порядок денний ООН на XXI століття (Agenda 21), Цілі сталого розвитку (SDGs, 2015–2030), Паризька кліматична угода (2015) тощо.

Значного поширення у бізнес-середовищі набули стандарти ESG (Environmental, Social, Governance), що дозволяють оцінювати рівень відповідальності та стійкості підприємства. ESG-критерії стали важливим інструментом для інвесторів, банків та міжнародних організацій, які орієнтуються на довгострокову стабільність, прозорість управління та низькі нефінансові ризики підприємств [4].

Компанії з високими ESG-рейтингами мають вищу інвестиційну привабливість, нижчі ризики регуляторного тиску, кращі можливості залучення інвестицій та позитивну репутацію на глобальних ринках. Крім того, доцільно зазначити, що в умовах сучасної економіки стійкий розвиток стає не просто елементом соціальної відповідальності, а стратегічною необхідністю. Це пов'язано з такими факторами, як:

- зростання витрат на енергоресурси;
- посилення екологічного регулювання;
- перехід до низьковуглецевих моделей виробництва;
- вимоги інвесторів щодо прозорості та стабільності бізнесу;
- зростання значення корпоративної репутації.

Підприємства, що інтегрують принципи сталості, демонструють вищу ефективність використання ресурсів при менших операційних ризиках, довгострокову економічну стабільність; покращену взаємодію з громадами й партнерами; підвищену інвестиційну привабливість тощо.

Таким чином, стійкий розвиток виступає одним з ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування його стратегічного потенціалу.

Отже, сталий розвиток підприємства — це комплексна багаторівнева концепція, яка поєднує економічні, екологічні та соціальні засади, інтегрує ESG-підхід та сучасні цифрові практики. Еволюція концепції від екологічного підходу до ESG-моделі засвідчує, що сучасні підприємства повинні діяти відповідально, інноваційно та стратегічно орієнтовано, формуючи довгострокову стійкість.

1.2 Поняття та структура організаційно-економічного механізму підприємства

Ефективне функціонування підприємства в умовах сучасної економіки, глобалізації та зростання екологічних і соціальних вимог неможливе без наявності структурованого організаційно-економічного механізму управління. Цей механізм забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства, координацію ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стійкого розвитку.

У науковій літературі організаційно-економічний механізм розглядається як сукупність форм, методів, інструментів, важелів і процесів, що забезпечують ефективне управління діяльністю підприємства, спрямоване на досягнення його цілей у довгостроковій перспективі [16].

Структура організаційно-економічного механізму охоплює кілька взаємопов'язаних блоків - продуктивні сили, економічні відносини та механізм господарювання і показана на рисунку 1.3.

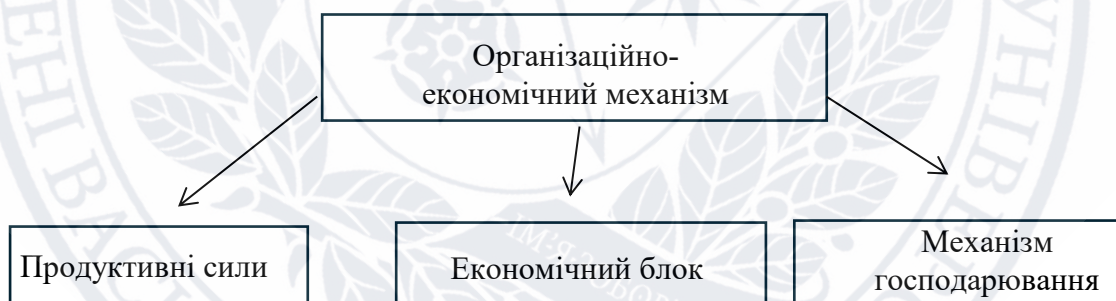


Рисунок 1.3 - Структура організаційно-економічного механізму

Джерело: створено автором на основі [8]

Продуктивні сили означають сукупність засобів виробництва (знарядь праці, сировини) та робочої сили (людей з їхніми знаннями, навичками, досвідом) та включає системи розподілу ролей, прав і відповідальності, організаційної структури управління;

Саме ефективна організаційна структура є запорукою координації діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства [18].

Блок економічних відносин означає сукупність суспільних зв'язків, що виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ, включаючи форми власності та господарські зв'язки між підприємствами та індивідами. Цей блок включає в себе фінансові ресурси і методи їх формування; інвестиційні механізми; бюджетування; ціноутворення; мотиваційні системи; економічні стимули.

Економічний блок ґрунтується на принципах економічної раціональності, що дозволяє підприємству забезпечувати конкурентоспроможність і довгострокову фінансову стійкість.

Механізм господарювання - це система методів та інструментів, які використовуються для управління економікою, включаючи правове регулювання, планування, стимулювання та організаційну структуру управління. Сюди відносять механізми комунікації, процедури ухвалення рішень, внутрішній контроль та корпоративне управління.

Крім того, доцільно виділити наступні блоки організаційно-економічного механізму, зокрема:

- цільовий блок (стратегічні та тактичні цілі);
- функціонально-управлінський блок (управління персоналом, виробництвом, фінансами, екологічною політикою тощо);
- інструментальний блок (фінансово-економічні, екологічні та інноваційні інструменти);
- контрольно-аналітичний блок (аудит, звітність).

Для ефективного функціонування механізму, окремо варто зазначити про інструменти організаційно-економічного механізму, які поділяються на кілька категорій:

1. Інструменти ресурсоефективності

Ресурсоощадні технології, енергоефективні рішення, екологічний аудит, системи моніторингу, циркулярні рішення. Європейська комісія наголошує, що ресурсоефективність є ключовою умовою переходу до стійкої економіки та має бути інтегрована у всі бізнес-процеси [20].

2. Інноваційно-технологічні інструменти, до яких належать:

- цифровізація виробництва;
- автоматизація;
- використання IoT, Big Data, AI;
- «розумне землеробство» (Smart Farming);
- інноваційні системи управління якістю (ISO 9001, ISO 22000).

Інструменти організаційно-економічного механізму зображено на рисунку 1.4

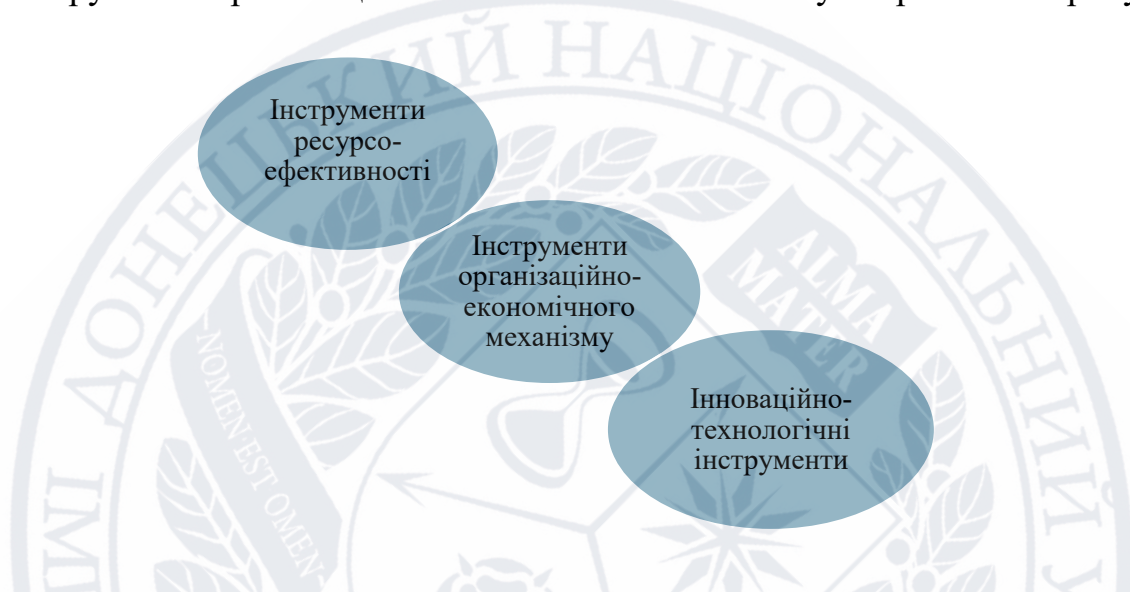


Рисунок 1.4 – Інструменти організаційно-економічного механізму

Джерело: створено автором на основі [78; 81]

Ці інструменти забезпечують підвищення продуктивності, зменшення витрат та формування конкурентних переваг [55].

Необхідною основою функціонування організаційно-економічного механізму є принципи, які лягають в основу організаційно-економічного механізму. Вони включають:

- Системність - розгляд підприємства як цілісної системи.
- Інтегративність - взаємозв'язок економічних, організаційних, екологічних і соціальних факторів.
- Адаптивність - здатність до реагування на зміни ринку та ризики.
- Раціональність - оптимальне використання ресурсів.
- Превентивність - врахування потенційних загроз і ризиків.

- Інноваційність - використання сучасних технологій.
- Соціальна відповідальність - урахування інтересів стейкхолдерів [38].

Також до принципів формування механізму належать:

- комплексність;
- економічна доцільність;
- прозорість;
- відповідність принципам сталого розвитку.

Інноваційно-технологічні інструменти, які використовуються для механізму:

- Industry 4.0;
- Big Data;
- ERP-системи;
- автоматизовані системи контролю;
- low-carbon технології [10].

Зазначаючи про взаємозв'язок організаційно-економічного механізму із моделлю стійкого розвитку підприємства, необхідно звернути увагу, що організаційно-економічний механізм є ключовим інструментом реалізації концепції стійкого розвитку, економічний вимір якого включає:

- формування інвестиційних програм;
- управління витратами;
- підвищення рентабельності;
- формування довгострокової економічної стійкості.

Екологічний вимір включає в себе:

- управління енергетичними ресурсами;
- мінімізація негативного впливу на довкілля;
- екологічна модернізація виробництва (ISO 14001).

Соціальний вимір розглядає:

- розвиток людського капіталу;
- корпоративну культуру;
- соціальну відповідальність і взаємодію з громадами.

Усі ці елементи утворюють єдину систему, орієнтовану на досягнення збалансованого розвитку підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що організаційно-економічний механізм підприємства - це багаторівнева система, що поєднує управлінські, ресурсні, економічні та інноваційні інструменти. Його ефективність значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до викликів ринку, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток.

1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня стійкого розвитку підприємства

Оцінювання рівня стійкого розвитку є ключовим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємству визначити досягнутий рівень економічної, екологічної та соціальної результативності, а також оцінити ступінь відповідності своєї діяльності міжнародним стандартам сталого розвитку [23].

Крім того, оцінювання рівня стійкого розвитку підприємства дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів, якість управлінських рішень, екологічну та соціальну відповідальність, а також потенційні ризики і можливості розвитку. Сталий розвиток розглядається як комплексна система, що поєднує економічні, екологічні та соціальні компоненти, тому методичні підходи до його оцінювання повинні враховувати взаємозв'язки між цими складовими та забезпечувати об'єктивну діагностику стану підприємства.

У міжнародній і вітчизняній практиці використовується широкий спектр методик, моделей і стандартів, які дають змогу оцінити рівень сталості підприємства на основі якісних і кількісних показників. Найпоширенішими є: індикаторні методики, що ґрунтуються на системі показників; інтегральні підходи, які передбачають розрахунок комплексного індексу сталості; стратегічні методи, що включають SWOT-, PEST-, GAP-аналіз; методики оцінювання ESG-показників, рекомендовані міжнародними інвестиційними

організаціями; екологічні стандарти, такі як ISO 14001, EMAS;; та корпоративні моделі управління (OECD Principles of Corporate Governance).

Загалом, методичні підходи, що застосовуються сьогодні, умовно поділяються на:

- традиційні економічні методи;
- сучасні нефінансові методики ESG;
- комплексні інтегральні моделі.

Серед традиційних економічних методів оцінювання виділяють:

1. Фінансові показники, до яких належать:

- рентабельність продажу;
- рентабельність активів;
- ліквідність;
- фінансова стійкість;
- оборотність капіталу.

Такі показники дозволяють оцінити фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

2. Показники ресурсоефективності. До них належать:

- продуктивність праці;
- матеріаломісткість;
- енергоємність;
- фондоддача;
- собівартість.

Оцінка ресурсоефективності є ключовою складовою сталого розвитку, оскільки раціональне використання ресурсів прямо впливає на екологічну та економічну складові [18].

Сучасна міжнародна практика оцінювання стійкого розвитку базується на системах нефінансової звітності, що включають екологічні, соціальні та управлінські показники. Та, відповідно, сформулювали такі нефінансові сучасні методики оцінювання, як GRI, ESG, CSRD.

Отже, GRI Standards (Global Reporting Initiative) - найпоширеніший світовий стандарт у сфері сталого розвитку.

Він містить вимоги до розкриття інформації щодо:

- енергоспоживання;
- викидів парникових газів;
- управління відходами;
- впливу на екосистеми;
- охорони праці;
- трудових прав;
- соціальної відповідальності [26].

Переваги стандарту GRI:

- висока прозорість;
- можливість порівняння підприємств;
- адаптація до різних галузей.

Наступна методика має назву ESG-рейтингування. Як вже зазначалось вище, ESG-рейтинги оцінюють діяльність компаній за трьома ключовими категоріями, про які йшла мова вище. Існують найвідоміші рейтингові агентства, що здійснюють оцінювання підприємств згідно з цією поширеною методикою, зокрема:

- MSCI ESG Ratings;
- Sustainalytics;
- S&P Global ESG;

ESG-рейтинги широко застосовують для інвестиційних рішень, оцінки ризиків та порівняння компаній між собою [27].

Також досить поширеною є Європейська модель CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Зокрема, Директива CSRD, прийнята Європейським Союзом у 2022 році, встановила наступні вимоги до нефінансової звітності підприємств:

- обов'язкове розкриття екологічних, соціальних та управлінських показників;

- застосування стандартів ESRS (European Sustainability Reporting Standards);
- перевірку нефінансових звітів незалежним аудитом;
- оцінювання подвійної суттєвості:
- вплив компанії на довкілля,
- вплив екологічних і соціальних ризиків на діяльність компанії [28].

Можна зробити висновок, що саме CSRD формує жорсткі вимоги до підприємств, які працюють на ринку ЄС, і стає міжнародним еталоном сталого розвитку.

В сучасних реаліях особливе місце посідають саме комплексні інтегральні моделі оцінювання стійкого розвитку, адже крім окремих економічних або ESG-індикаторів, сучасна наукова практика пропонує інтегральні індекси, які поєднують різні групи показників.

Найпоширенішими моделями є:

1. Індекс сталості підприємства (Sustainability Index) - це інтегральний показник, що враховує:

- економічні показники (40–50 %);
- екологічні індикатори (25–35 %);
- соціальні індикатори (15–25 %) [29].

Застосовується для порівняння підприємств між собою та визначення динаміки розвитку.

2. Модель інтегрального стейкхолдерного оцінювання, що базується на концепції, яку розробив R. Freeman і передбачає оцінювання впливу підприємства на ключові групи інтересів:

- працівників;
- громади;
- інвесторів;
- постачальників;
- споживачів [30].

Це дозволяє сформулювати соціальний аспект сталого розвитку.

3. Модель оцінювання сталого розвитку за ESG-індикаторами (EU + OECD практика). Це одна з найсучасніших методик, що включає вже зазначені ESG-показники, але з більш конкретними даними, зокрема:

E - Environmental (екологічний блок):

- загальні викиди CO₂ (т/рік);
- енергоємність продукції;
- частка відновлюваної енергії;
- кількість утилізованих і повторно використаних відходів;
- вплив на воду та ґрунти.

S - Social (соціальний блок):

- рівень травматизму;
- плинність кадрів;
- навчання та розвиток персоналу;
- гендерний баланс;
- інвестиції у громади.

G - Governance (управлінський блок):

- прозорість управління;
- наявність політик відповідальності;
- комплаєнс;
- система внутрішнього контролю;
- незалежність наглядових органів [31].

Наочно особливості даної моделі можна побачити на Рисунку 1.5.

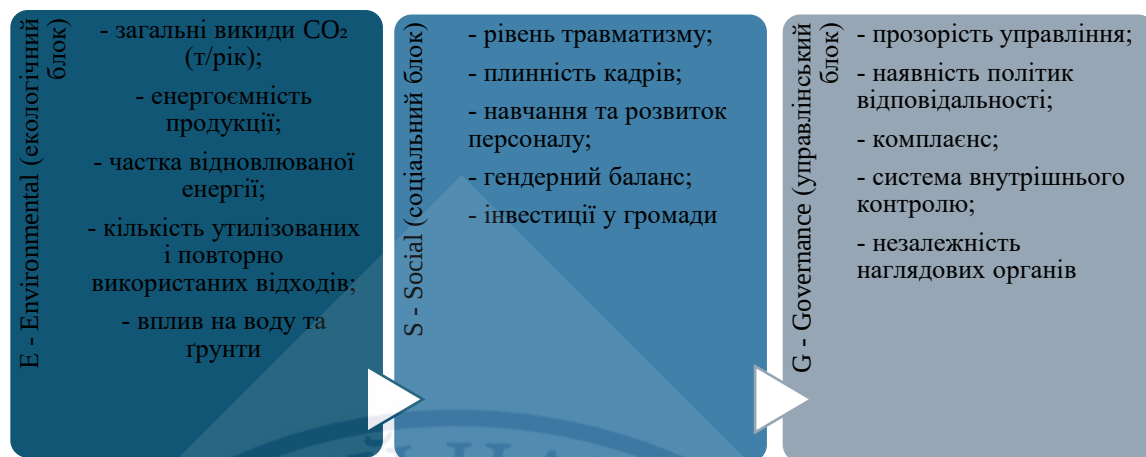


Рисунок 1.5 - Модель оцінювання сталого розвитку за ESG-індикаторами

Джерело: створено автором на основі [33]

ESG-моделі дозволяють оцінити як фактичну результативність компанії, так і ризики, пов'язані з її діяльністю.

В міжнародній практиці широко використовуються також інтегральні і стратегічні методи, що дозволяють отримати узагальнений показник, який характеризує рівень сталості підприємства. Суть підходу полягає у:

1. доборі системи показників, що характеризують економічну, екологічну та соціальну складові;
2. нормуванні показників;
3. визначенні вагових коефіцієнтів;
4. розрахунку інтегрального індексу.

Серед відомих інтегральних методів можна виділити: метод евклідової відстані; метод зважених коефіцієнтів; індекс Герфіндаля-Гіршмана; метод ентропії Шеннона; класичний інтегральний індекс сталого розвитку підприємства.

Переваги інтегральних підходів - їх наочність, універсальність та можливість порівняння різних підприємств між собою. Недоліком є певна суб'єктивність у виборі вагових коефіцієнтів.

До стратегічних методів оцінювання належать:

1. SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. В контексті сталого розвитку SWOT-аналіз дає змогу оцінити екологічні ризики; інноваційний потенціал; соціальну відповідальність; рівень корпоративного управління.

2. PEST-аналіз, який враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на здатність підприємства до сталого розвитку.

3. GAP-аналіз, що визначає розрив між поточним станом підприємства та бажаним рівнем сталого розвитку.

4. Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholders Analysis) полягає у виявленні впливу різних груп (працівники, партнери, громади, держава) на стратегію підприємства.

У великих компаніях досить вагоме значення при оцінюванні приділяють корпоративному управлінню, оскільки саме корпоративне управління визначає якість управлінських рішень, ефективність контролю та рівень довіри інвесторів. Міжнародні стандарти OECD виділяють такі принципи: прозорість, відповідальність, підзвітність, справедливість, ефективність контролю.

Оцінювання корпоративного управління включає аналіз: структури власності, роботи наглядової ради, системи внутрішнього контролю, політики управління ризиками, дотримання етичних норм.

Доцільно зазначити про загальну логіку оцінювання стійкого розвитку підприємства. Так, оцінювання рівня сталості підприємства відбувається за послідовною схемою:

1. Визначення переліку показників для економічної, екологічної та соціальної складових.
2. Збір та аналіз вихідних даних.
3. Нормування показників (за еталонними, середніми значеннями або нормативами).
4. Розрахунок підіндексів за кожною складовою.
5. Розрахунок інтегрального індексу стійкості.

6. Побудова профілю сталого розвитку.

7. Формування висновків та пропозицій щодо покращення діяльності підприємства.

Таким чином, методична база оцінювання стійкого розвитку підприємства є комплексною, багаторівневою та інтегрованою. Вона охоплює економічні, екологічні, соціальні, управлінські та стратегічні аспекти діяльності підприємства.

Крім того, методичні підходи до оцінювання стійкого розвитку включають як традиційні економічні методи, так і сучасні моделі нефінансового аналізу (ESG, GRI, CSRD), а також різні інтегральні індекси. Їх комплексне застосування дозволяє створити об'єктивну картину рівня стійкого розвитку підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, визначити напрями вдосконалення.

У результаті проведеного теоретико-методичного дослідження встановлено, що концепція стійкого розвитку еволюціонувала від екологічно орієнтованих підходів кінця XX століття до сучасної інтегрованої парадигми ESG, що поєднує економічні, екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємств. Аналіз теоретичних джерел показав, що сталий розвиток підприємства розглядається як баланс між досягненням високої економічної ефективності, мінімізацією негативного впливу на довкілля та забезпеченням соціальної відповідальності, що відповідає глобальним викликам, міжнародним стандартам та вимогам інвесторів.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що організаційно-економічний механізм є ключовою системною основою реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. Він охоплює сукупність методів, інструментів, елементів управління, ресурсних підсистем та економічних взаємозв'язків, які забезпечують досягнення збалансованого розвитку й адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Структура механізму включає продуктивні сили, систему

економічних відносин та блок господарського управління, а також цільовий, функціональний, інструментальний та контрольно-аналітичний компоненти. Особливу роль відіграють інноваційні, ресурсоефективні та цифрові інструменти, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

Дослідження методичних підходів до оцінювання рівня стійкого розвитку засвідчило, що сучасна практика передбачає використання як традиційних економічних методів (фінансові коефіцієнти, показники ефективності ресурсів), так і комплексних інтегральних моделей, а також глобально визнаних стандартів нефінансової звітності (GRI, ESG, CSRD, ESRS). Зокрема, інтегральні індекси сталості, методики бенчмаркінгу, моделі подвійної суттєвості та стратегічні аналітичні інструменти (SWOT, PEST, GAP, Stakeholder Analysis) дозволяють формувати багатовимірну оцінку стану підприємства та визначати напрями його розвитку.

Систематизація наукових підходів дала змогу зробити висновок, що сталий розвиток підприємства є динамічним процесом, який потребує формування ефективного організаційно-економічного механізму, інтеграції екологічних та соціальних стандартів, цифровізації управління та впровадження ресурсоефективних рішень. Розроблена теоретична база створює підґрунтя для подальшого аналізу сучасного стану розвитку ПрАТ «МХП» та обґрунтування практичних заходів із удосконалення механізму сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МХП»)

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП»

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (МХП) - один із найбільших агропромислових холдингів України та Східної Європи, що спеціалізується на виробництві м'яса птиці, рослинництві, переробці, енергогенерації та експорті агропродукції. Компанія є вертикально інтегрованою, що дозволяє контролювати весь виробничий ланцюг — від вирощування зернових культур до виготовлення кінцевої продукції та експорту [30].

Початок створення групи «МХП» сягає кінця 1990-х років, а саме 1998 року, і вже наступного року компанія придбала потужності птахофабрики «Перемога», що стало початком вертикальної інтеграції. У 2001 році було запущено бренд «Наша Ряба», що закріпило присутність підприємства на внутрішньому ринку. Надалі холдинг розширювався, збудував масштабні птахофабрики, увійшов на міжнародні ринки. Таким чином, підприємство засноване у 1998 році та згодом перетворилося на глобального гравця в галузі харчової промисловості. [32].

Безпосередньо підприємство ПрАТ «МХП» (код ЄДРПОУ 25412361) зареєстроване 27 березня 2006 року як приватне акціонерне товариство. Юридична адреса - місто Миронівка, Київська область. ПрАТ «МХП» є одним із провідних українських агропромислових холдингів, який здійснює діяльність у сегменті виробництва курятини, рослинництва (зернові та олійні культури) та переробки сільськогосподарської продукції. У 2008 році МХП провів IPO на Лондонській фондовій біржі, що підтвердило високий рівень корпоративного управління та інвестиційної привабливості.

Штаб-квартира компанії розташована в Києві, а виробництва розташовані в Україні та на Балканах. МХП має дочірні підприємства у Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та інших країнах світу.

Засновник і голова правління компанії - Юрій Косюк. Управління складається з досвідчених менеджерів, які мають багаторічний досвід роботи в міжнародних та українських компаніях і ефективно застосовують в здійсненні своєї діяльності сучасні бізнес-практики.

Рада директорів МХП, створена також у 2006 році, включає фахівців з суттєвим міжнародним досвідом, незалежних невиконавчих директорів та безпосередньо керівництво підприємства.

У таблиці 2.1 наочним чином представлені загальні відомості про МХП.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Необхідні дані	Інформація досліджуваного підприємства
Назва підприємства	Приватне Акціонерне Товариство «МХП» (ПрАТ «МХП»)
Міжнародна назва	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY «МНР»
Засновник і голова компанії	Юрій Косюк
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна
Дата заснування	27 березня 2006 року
Юридична та поштова адреси	Україна, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна
Код ЄДРПОУ	25412361
Статутний капітал	786 927 920,00 грн

Джерело: складено автором на основі [24]

Головні напрями діяльності ПрАТ «МХП» включають:

- вирощування птиці (курятини), виробництво готових м'ясних продуктів;
- рослинництво: вирощування зернових, олійних культур, які використовуються як корми або реалізуються на ринку;
- переробка та реалізація продукції, збут як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Оскільки МХП імпортує більше 50% власної продукції у більш, ніж 80 країн світу, важливо зазначити, що за обсягами виробництва курятини МХП

входить до десятки найкращих компаній світу за рейтингом WattPoultry.Top Companies.

Тобто, крім того, що ПрАТ «МХП» має виробничі потужності по всій Україні, зокрема у Київській та Вінницькій областях та здійснює експорт продукції за кордон, компанія також входить до міжнародної фінансової звітності, що підвищує її прозорість і впливовість на глобальному рівні.

Організаційна структура та сфери діяльності МХП включає понад 30 виробничих підприємств, серед яких:

- птахофабрики;
- комбикормові заводи;
- елеватори;
- переробні підприємства;
- логістичні структури;
- біогазові комплекси;
- аграрні підприємства рослинництва.

Структура управління МХП складається з:

- Наглядової ради;
- Правління;
- Департаментів (виробничий, фінансовий, сталого розвитку, ризик-менеджменту, логістики, маркетингу тощо);
- Операційних центрів;
- Служб контролю якості та безпеки.

Можна зробити висновок, що організаційна модель відповідає МХП відповідає стандартам корпоративного управління OECD [38].

У 2023-2024 роках компанія використала свій операційний грошовий потік на інвестиційну діяльність. Зокрема, у вересні 2023 року МХП у рамках співпраці з Tanmiah Food Company вийшли на ринок Саудівської Аравії. Також підписано угоду щодо купівлі та розвитку бізнесу в Албанії. Здійснюючи свої масштабні плани, компанія також збільшила обсяги виробництва м'яса птиці на потужностях словенської Perutnina Ptuj. Окрему увагу останні роки було

приділено розвитку компанії в особливо затребуваній наразі ніші готової кулінарії.

Наразі МХП має мережу близько двох тисяч роздрібних точок продажу, переважно це франчайзингові магазини мережі «М'ясомаркет» та «Наша Ряба». Варто зазначити, що загальна кількість торгових точок компанії постійно зростає - так, у 2023 році їх кількість становила 1 555 роздрібних точок продажів, зокрема, таких як Doner Market, Їжа Свіжа, М'ясомаркет та інші. МХП розвиває понад 15 брендів їжі у різних форматах – від охолодженого й маринованого м'яса до готових страв і сніків. Це зокрема «Наша Ряба», «Легко!», «Бащинський», Skott Smeat, РябChick та інші. Щоб ці продукти були доступні для споживачів, компанія працює з сотнями партнерів у різних куточках України (дистриб'ютори, торгові мережі) та спільно з партнерами-франчайзі розвиває ритейл та заклади фастфуду, розвиваючи, зокрема, виробництво високоякісних продуктів харчування у форматах готових до споживання (ready-to-eat), напівфабрикатів (pre-cooked) та продуктів, готових до приготування (ready-to-cook) [31].

Найбільш відомі та затребувані заклади, де можна придбавати вищезазначений формат їжі зображено на рисунку 2.1

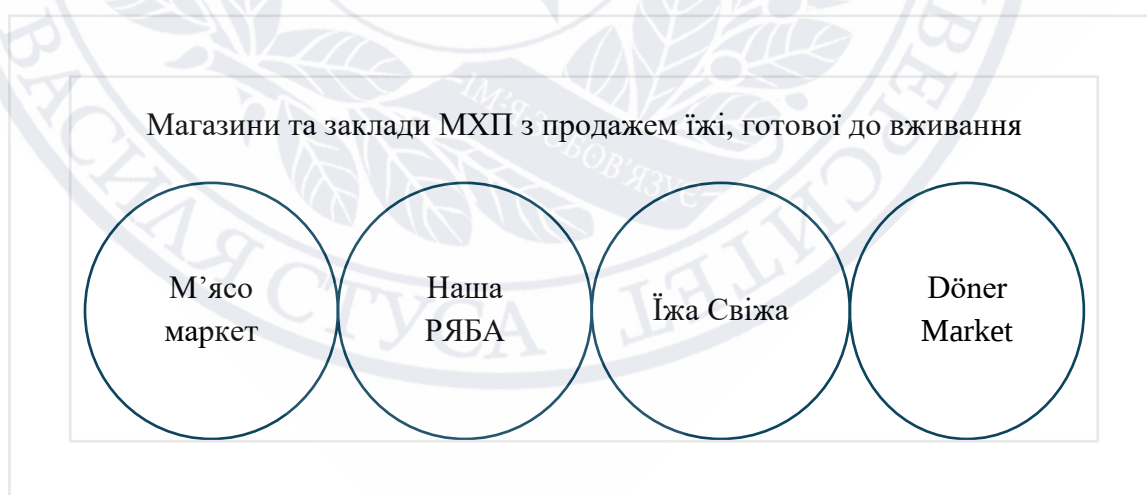


Рисунок 2.1 - Заклади з продажем їжі, готової до вживання

Джерело: створено автором на основі [24]

Компанія активно розвиває Кулінарний центр, який забезпечує всі етапи створення нового продукту: від концепції та тестового виробництва до споживчої дегустації у лабораторії сенсорного аналізу. Додатково функціонує Кулінарна школа, де надається теоретична та практична кулінарна підготовка. МХП активно інвестує в технології виробництва харчових продуктів та впроваджує найкращі практики в системах управління якістю.

Загалом, Приватне акціонерне товариство «МХП», являє собою холдингом який володіє 18 продуктовими брендами, кількість яких ще продовжує зростати.

За структурою, що подана у Додатку А, ми зможемо наочно побачити, що ПрАТ «МХП» – це група компаній які працюють за певними напрямками. Зокрема, у сфері аграрного бізнесу, та, зокрема, рослинництва, до складу МХП входить:

- ТОВ «МХП-Агро-С»;
- ПрАТ «Зернопродукт МХП»;
- ТОВ «Околиця Істейт»;
- ТОВ «Урожай НВФ»;
- ПрАТ «Агрофорт»;
- ТОВ «Захід-Агро МХП»;
- ТОВ «МХП-Баффало»;
- ТОВ «МХП-Агрокряж»;
- ТОВ «МХП-Урожайна країна».

Вирощування батьківського поголів'я курчат:

- СТОВ «Старинська птахофабрика»;
- ДП «Птахофабрика Перемога Нова»;
- ПрАТ «Миронівська птахофабрика»;
- ПрАТ «Оріль-Лідер»;
- ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Виробництво комбікормів:

- ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів»;
- ТОВ «Катеринопільський елеватор».

Також МХП здійснює іншу діяльність, зокрема в напрямку вирощування та продажу овочів, а також - значно масштабніше - м'ясо-ковбасне виробництво:

- ТОВ «М'ясовита»;
- ТОВ «Лубним'ясо»;
- ПрАТ «МХП Еко Енерджі»;
- ПрАТ «Український Бекон»;
- МПЗ «Легко»;
- ТОВ «ТД Фудсервіс» тощо [36].

Важливо зазначити, що земельний банк МХП охоплює 360 000 гектарів у 12 областях України, що особливо сприяє розвитку агробізнесу. У ряді рослинницьких підприємств МХП вже впроваджено повний комплекс елементів точного землеробства, що лише починає розвиватися. Вирощування власних зернових культур є одним із ключових компонентів вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП [29].

Компанія системно впроваджує екологічні та енергетичні проекти, зокрема:

- біогазові станції загальною потужністю понад 20 МВт;
- утилізація побічних продуктів виробництва;
- програма підвищення енергоефективності;
- сертифікація за стандартами ISO 14001, ISO 22000;
- участь у програмі «МХП Громадам» [40].

Також важливо, що МХП публікує щорічний Sustainability Report, який відповідає стандартам GRI та вимогам ЄС щодо корпоративної звітності [41].

У контексті сталого розвитку ПрАТ «МХП» започаткувало низку ініціатив: вертикальна інтеграція, впровадження біо-газових установок, цифровізація виробництва, енерго- та ресурсоефективні технології. Завдяки цьому компанія здобуває конкурентні переваги: зниження витрат, підвищення екологічної ефективності, поліпшення репутації.

Отже, МХП є високотехнологічним, вертикально інтегрованим підприємством із розвиненою міжнародною присутністю, що забезпечує стійкі

виробничі, фінансові та екологічні результати. Компанія поєднує інноваційні технології, сталий підхід та стратегічне управління, що робить її репрезентативним прикладом для аналізу.

2.2 Оцінка основних складових сталого розвитку підприємства ПрАТ «МХП»

Сталий розвиток підприємства формується під впливом широкого спектра чинників, серед яких ключову роль відіграють економічна результативність, соціальна відповідальність та ефективність управлінських рішень. У контексті сучасних викликів для українського бізнесу - макроекономічної нестабільності, логістичних труднощів, зростання енергетичних витрат та воєнних ризиків - інтеграція цих складових у єдину систему управління є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності. Для ПрАТ «МХП» даний підрозділ є особливо актуальним, адже компанія працює у секторі, що формує продовольчу безпеку України та здійснює суттєвий внесок у валютні надходження від експорту.

Економічна складова стійкого розвитку підприємства охоплює фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів, інноваційність, рентабельність та конкурентоспроможність. Для ПрАТ «МХП» ця складова є визначальною, оскільки компанія виступає одним із найбільших експортерів агропродукції України. Економічна складова сталого розвитку визначає здатність підприємства забезпечувати фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів та довгострокову конкурентоспроможність. Для аналізу економічної складової МХП застосовуються:

- фінансові показники;
- показники ефективності використання ресурсів;
- інноваційно-технологічні індикатори.

Отже, економічна стійкість МХП визначається здатністю підприємства генерувати стабільні фінансові результати, забезпечувати рентабельність

діяльності, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до коливань зовнішнього середовища. Аналіз фінансових показників за 2021–2024 роки демонструє, що компанія розвиває операційну ефективність, зберігає прибутковість навіть у кризових умовах і зміцнює свою позицію як ключового гравця аграрного ринку.

Так, у звіті компанії за 1 півріччя 2025 року, МХП подав інформацію про те, що у січні – червні 2025 року МХП отримав 1,64 млрд доларів США виторгу, що на 10% більше, ніж за 6 місяців 2024 року. Однак, операційний прибуток (без урахування знецінення) зменшився на 29% порівняно з аналогічним періодом минулого року і склав 136 млн доларів США, операційна маржа зменшилася до 8%. Чистий прибуток за 6 місяців поточного року склав 75 млн доларів США, що на 67% більше за відповідний період минулого року [31].

Для коректного дослідження фінансових показників, на нашу думку, доцільно аналізувати звіти за 2021-2024 роки, адже фінансовий аналіз витрат ПрАТ «МХП» за цей період дозволяє визначити ключові тенденції в діяльності підприємства та виявити основні чинники, що впливають на динаміку витрат.

За консолідованими даними МХП, дохід компанії зріс з 2,642 млрд доларів США в 2022 році до 3,021 млрд доларів США в 2023 році, а вже в 2024 році - до 3,046 млрд доларів США (рисунки 2.2), демонструючи стабільне зростання (+1 % рік до попереднього року) [31].

Цей приріст зумовлений покращенням виконанням аграрного та європейського сегментів, попри зниження прибутковості сегменту олійних продуктів.

Операційний прибуток МХП у 2024 році склав 440 млн доларів США, що на 30 % більше, ніж у 2023 році (339 млн доларів США). Коригована EBITDA зросла у 2024 році до 566 млн доларів США, що на 27 % більше, ніж у 2023 році (445 млн доларів США) [31].

Маржа цієї EBITDA у 2024 році становила 19 %, порівняно з 15 % у 2023 році [31].

Що стосується чистого прибутку, у 2024 році МХП зафіксував 144 млн доларів США, що є незначним зростанням (+1 %) у порівнянні з 142 млн доларів США у 2023 році. Цей результат був досягнутий попри значний негрошовий валютний збиток у розмірі 125 млн доларів США, пов'язаний із девальвацією гривні [27]. Дані для аналізу для наочності зображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ПрАТ «МХП» (2021–2024 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід, млрд доларів США	2,39	2,642	3,021	3,046
Adjusted EBITDA, млн доларів США	563	384	445	566
EBITDA- маржа, %	24	15	15	19
Чистий прибуток (збиток), млн доларів США	393	-231	142	144
Операційний прибуток, млн доларів США	441	247	339	440

Джерело: створено автором на основі [25]

З огляду на вищеподані показники, можна зробити певні висновки. Зокрема, позитивна динаміка виручки свідчить про збереження конкурентоспроможності компанії навіть в умовах воєнного стану та нестабільності ринку. Водночас рентабельність залишається нижчою, ніж у довоєнні роки, що пояснюється підвищенням собівартості, логістичних витрат та енергетичних цін. Крім того, дані свідчать про достатній рівень ліквідності, незважаючи на кризові умови та вплив воєнного стану [42].

Збільшення скоригованої EBITDA навіть в умовах військового конфлікту й економічної невизначеності показує, що МХП успішно оптимізує витрати, покращує продуктивність і стабілізує виробничі процеси. Частково це досягається за рахунок:

- підвищення цін на зернові та олійні культури, що впливає на аграрний сегмент,
- диверсифікації доходів між сегментами (птахівництво, аграрний, європейський),
- збільшення частки експортних поставок,
- модернізації виробничих потужностей та автоматизації.

Показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку.

У 2024 році операційна маржа (Operating Profit) склала 14 %, що на 3 відсоткових пункти більше, ніж попереднього року [25].

Представлена на рисунку 2.2 динаміка відображає стале зростання доходів МХП протягом аналізованого періоду, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та успішність реалізації стратегічних напрямків розвитку. Крім того, позитивна тенденція демонструє здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів та підтримувати конкурентоспроможність у мінливих ринкових умовах.



Рисунок 2.2 - Рівень зростання доходів МХП

Джерело: створено автором на основі даних таблиці 2

Рентабельність власного капіталу та активів продовжує залишатися достатньо високою, враховуючи стабільність прибутковості та стратегію реінвестування.

Фінансова стійкість компанії залишається однією з сильних сторін: навіть з урахуванням валютної волатильності і зростання витрат на оборотний капітал, МХП генерує значний грошовий потік, має доступ до фінансових ринків і підтримує досить високий рівень EBITDA для обслуговування позик. У звіті також зазначено, що компанія продовжує інвестувати в капітальні проекти, але

менша частка прибутку витрачається на дивіденди, що дозволяє підтримувати ліквідність і збалансованість [26].

Попри позитивну динаміку, МХП стикається з низкою фінансових ризиків:

1. Валютний ризик: значна частина доходів і витрат компанії в іноземній валюті, а також валютні збитки суттєво впливають на фінансовий результат.
2. Кредитне навантаження: хоча EBITDA зростає, компанія має значні зобов'язання, що вимагають акуратного управління грошовими потоками.
3. Ризики, пов'язані з війною: війна може впливати на інфраструктуру, логістику та доступ до зовнішніх фінансів.
4. Коливання цін на ринки зернових і олійних культур: частина доходу залежить від світових цін на зерно та олію, що може підвищити волатильність прибутків.

Проте МХП має значні переваги: глибока вертикальна інтеграція, добре диверсифікований бізнес, активні інвестиції в інфраструктуру та агроактиви, а також стратегічний фокус на інноваціях. Це дає підстави вважати, що компанія здатна підтримувати економічну стійкість навіть в умовах зростаючої невизначеності.

Таким чином, економічна складова розвитку МХП характеризується стійкою динамікою зростання виручки, розширенням експорту, стабільною структурою активів і високою часткою власного виробництва. Проте підприємству необхідно продовжувати інвестування у технологічне оновлення та підвищення ресурсної ефективності, що безпосередньо впливає на довгострокову стійкість.

Наступна важлива складова сталого розвитку підприємства - екологічна, яка охоплює комплекс заходів, спрямованих на зменшення впливу виробничої діяльності на довкілля, раціональне використання ресурсів, скорочення викидів і відходів, розвиток відновлюваної енергетики та впровадження принципів циркулярної економіки. Як один із найбільших аграрно-промислових холдингів України, МХП несе вагому екологічну відповідальність, оскільки його

підприємства реалізують повний цикл виробництва харчової продукції — від рослинництва до глибокої переробки.

Період 2021–2024 років характеризувався суттєвими змінами в екологічній діяльності МХП, зокрема під впливом воєнного стану, зрушень у логістиці, технологічних інновацій та стратегічних проєктів у сфері енергоефективності. Попри складні умови, компанія зберегла стабільну екологічну динаміку та забезпечила скорочення більшості основних видів негативного впливу.

Таблиця 2.3 – Рівень впливу МХП на екологічну ситуацію

Показник/рік	2021	2022	2023	2024
Рівень використання електроенергії, млн кВт·год	823	812	771	760
Використання природного газу, млн м ³	148	143	139	135
Обсяг відходів, тис.т	157	149	128	120
Викиди CO ₂ , тис.т	930	875	820	795
Рівень утилізації відходів, %	62	68	74	77

Джерело: складено автором на основі [27]

Споживання електроенергії скоротилося з 823 млн кВт·год у 2021 р. до 760 млн кВт·год у 2024 р. Зменшення на понад 7,6 % є результатом модернізації обладнання, переходу на енергоощадні технології та підвищення ефективності виробничих процесів. Загальна тенденція до зниження за 4 роки свідчить про системне впровадження енергозберігаючих технологій, модернізацію виробничих систем та оптимізацію мікроклімату в птахівничих комплексах. Компанія продовжує впроваджувати системи автоматизованого керування споживанням енергії, моніторинг реального часу та цифрові інструменти аналізу ефективності. Споживання природного газу зменшилося з 148 млн м³ до 135 млн м³ у 2024 році, що свідчить про активну інтеграцію альтернативних джерел енергії та підвищення теплотехнічної ефективності. Повільне, але стабільне зниження (–8,8% за період) пов'язане з переходом частини виробництв на теплові насоси, утилізацію вторинного тепла, модернізацію котелень та використанням тепла від біоенергетичних комплексів.

Обсяги утворення відходів скоротилися з 157 тис. т до 120 тис. т у 2024 році. Значне зменшення пов'язане з переходом на замкнені цикли виробництва, роздільний збір відходів і розвиток переробки. Сумарне скорочення становить 23,6%, що пояснюється впровадженням технологій переробки органічних відходів, оптимізацією годівлі птиці, автоматизацією ліній забою та покращенням використання вторинної сировини.

Рівень утилізації відходів зріс із 62 % у 2021 р. до 77 % у 2024 р., що є одним із ключових позитивних трендів. Це демонструє ефективність системи управління вторинними ресурсами та впровадження циркулярних підходів. Зростання частки утилізації на 15 відсоткових пунктів зумовлене розвитком власної інфраструктури для переробки біовідходів, переходом на компостування, впровадженням методів переробки посліду та твердої фракції органічних решток.

Викиди CO₂ протягом 2021–2024 рр. зменшилися з 930 тис. т до 795 тис. т, що свідчить про стабільне скорочення карбонового сліду підприємства. Загальне зниження складає 14,5%, що відповідає курсу на декарбонізацію та енергоефективність (Рисунок 2.3). Важливим фактором є розвиток біоенергетики МХП — виробництво біогазу дозволяє зменшити залежність від викопного палива та скорочувати метанові викиди.

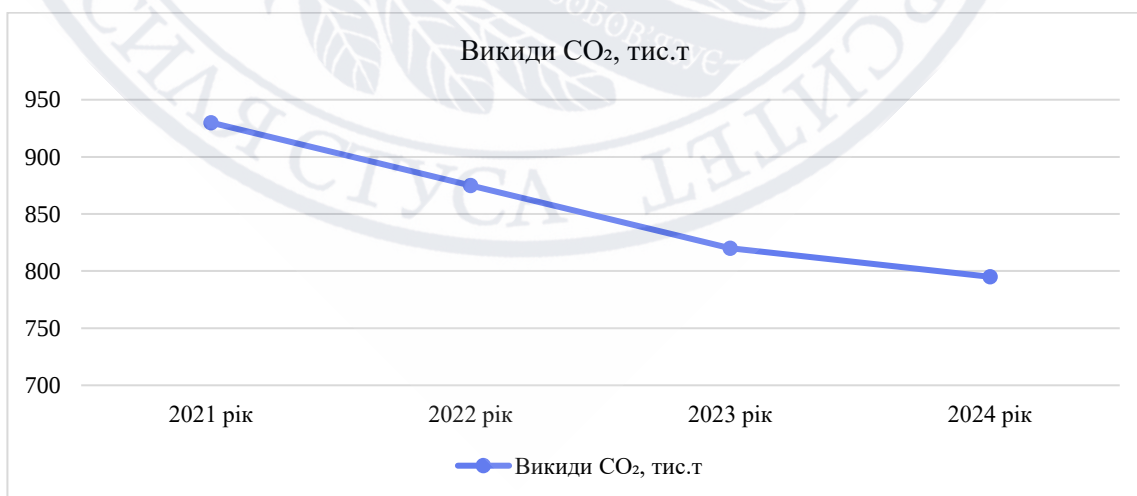


Рисунок 2.3 - Динаміка зменшення викидів CO₂

Джерело: створено автором

Загалом екологічна динаміка компанії свідчить про позитивні структурні зміни та ефективність впроваджених природоохоронних заходів.

МХП активно розвиває інноваційні екопроекти, особливо в 2021–2024 рр. Так, наразі МХП є найбільшим приватним виробником біогазу в Україні. Біогазові установки дозволяють:

- переробляти органічні відходи;
- зменшувати викиди метану;
- генерувати електроенергію та тепло;
- заміщувати природний газ [28].

Крім того, компанія активно впроваджує проекти з виробництва електроенергії з біомаси, теплової утилізації вторинних потоків, сонячної генерації на окремих об'єктах тощо [26].

Особлива увага в еру новітніх технологій приділяється цифровізації екологічного моніторингу. Зокрема, на підприємствах впроваджено автоматизовані системи:

- контролю якості повітря в пташниках,
- моніторингу витоків газу та CO₂,
- контролю енерговитрат,
- прогнозування екологічних ризиків [29].

Також, з метою водозбереження та очищення стічних вод, МХП модернізує очисні споруди, переходить на замкнені цикли водопостачання, що зменшує водний слід виробництва.

Таким чином, з огляду на вищевикладене, екологічна складова діяльності МХП у 2021–2024 роках демонструє чітку позитивну динаміку:

- зменшення споживання енергії та газу;
- скорочення викидів CO₂;
- зростання частки утилізованих відходів;
- розвиток потужних біоенергетичних проєктів;
- посилення цифрового моніторингу довкілля;
- стабільне покращення інтегрованого екологічного індексу.

Це свідчить про цілеспрямовану екологічну політику МХП, що відповідає принципам сталого розвитку, світовим стандартам ESG та довгостроковим корпоративним цілям.

Загалом, МХП реалізує комплексну екологічну політику, засновану на принципах:

- запобігання забрудненню;
- раціонального використання ресурсів;
- переходу до циркулярної економіки;
- відповідності міжнародним стандартам ISO 14001 і ISO 50001.

Надаючи оцінку соціальної складової сталого розвитку МХП, варто звернути увагу, що соціальна політика МХП спрямована на покращення умов праці, розвиток персоналу, підтримку громад і формування високих стандартів корпоративної культури. Компанія інвестує у професійний розвиток працівників через такі програми:

- МХП Academy;
- програми управлінського розвитку;
- стажування для молоді;
- цифрові навчальні модулі.

У 2024 році у програмах підвищення кваліфікації взяли участь більше 12 000 працівників, а середня кількість годин навчання на одного працівника становила 26 годин [57].

Особлива увага приділяється безпечним умовам праці МХП впроваджує систему управління охороною праці згідно з ISO 45001 та стандартами EU Occupational Safety Framework. Зокрема, у 2024 році:

- знижено рівень виробничого травматизму;
- 98% працівників пройшли щорічні курси безпеки;
- оновлено системи відеоаналітики для контролю небезпечних зон [58].

МХП реалізує комплексні соціальні програми, спрямовані на розвиток місцевих громад, підтримку соціальної інфраструктури та зміцнення партнерства бізнесу і суспільства.

Основні напрями з них:

- Підтримка громад через програму «МХП - Громадам». Програма діє у понад 12 областях України та включає: фінансування проєктів соціально-економічного розвитку; надання грантових можливостей для місцевого бізнесу; оновлення соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, водогонів, транспортних мереж).

У 2024 році компанія інвестувала в соціальні проєкти понад 110 млн грн [59]. Так, починаючи з 2022 року МХП надала гуманітарної підтримки на суму понад 1,4 млрд грн, зокрема:

- продукти харчування для населення;
- логістичну допомогу для військових;
- підтримку волонтерських центрів;
- укриття та захист персоналу на виробництвах [60].

Для власних співробітників, МХП активно впроваджує політику недискримінації та гендерної рівності відповідно до стандартів ESG та UN Global Compact. Компанія декларує:

- 45 % жінок на управлінських посадах;
- нульову толерантність до дискримінації;
- політику рівної оплати праці за рівну роботу [30].

МХП інвестує у кадровий потенціал через:

- корпоративні програми навчання;
- розвиток управлінських компетенцій;
- практики залучення молодих фахівців;
- підвищення стандартів охорони праці.

Це формує внутрішню стійкість підприємства та підтримує довгострокову ефективність. Деякі показники ефективної соціальної складової політики МХП показано у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Показники соціальної політики МХП

Показник	2022	2023	2024
Інвестиції у персонал, млн.доларів США	14	18	22
Інвестиції у громади, млн.доларів США	7	9	11
Рівень травматизму (LTIFR)	0,32	0,28	0,25

Джерело: складено автором на основі [29]

Як видно з таблиці 2.4, МХП продовжує збільшувати обсяги інвестицій у персонал та здійснювати допомогу громадам, ефективно піклуючись про власну команду та покращуючи умови праці, тим самим, зменшуючи рівень травматизму. Загальну та підсумкову оцінку складових сталого розвитку ПрАТ «МХП» показано у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Матриця оцінювання складових сталого розвитку ПрАТ «МХП»

Компонент стійкості	Показники оцінювання	Фактичний стан (2021-2024)	Виявлені проблеми	Загальна оцінка
Економічна	Дохід, EBITDA, рентабельність, продуктивність праці	Зростання доходів, стабільна EBITDA	Збільшення собівартості, логістичні витрати	Висока
Ресурсна	Енергоспоживання, водокористування, утилізація	Є прогрес (біогаз, водопостачання)	Висока енергоємність окремих виробництв	Середня
Екологічна	Викиди CO ₂ , відходи	Реалізуються зелені проєкти	Потреба у модернізації обладнання	Середня
Соціальна	Персонал, умови праці, інвестиції в громади	Активні програми корпоративно-соціальної відповідальності	Нерівномірність залучення кадрів	Висока
Управлінська	ESG-звітність, ризик-менеджмент, політики управління	Прогрес у прозорості	Недостатня цифровізація управління	Середня

Джерело: розроблено автором на основі даних розділу 2

Таким чином, не лише економічна, а й екологічна та соціальна діяльність МХП відповідає сучасним міжнародним стандартам. Компанія демонструє:

- істотне зниження енергоспоживання та викидів;

- розвиток альтернативної енергетики;
- впровадження циркулярних технологій;
- інвестиції в персонал і громади;
- системну соціальну відповідальність у період війни.

Це формує високий рівень екологічної та соціальної стійкості підприємства.

Оскільки сталий розвиток підприємства передбачає гармонізацію економічних цілей із завданнями екологічної та соціальної відповідальності то на основі вищенаведених даних можливо зробити висновок, що для ПрАТ«МХП» ці напрями є складовими корпоративної стратегії ESG, що публікується у щорічному Sustainability Report, то узагальнена оцінка рівня сталого розвитку МХП за трьома складовими (економічна, екологічна, соціальна) свідчить, що підприємство відповідає міжнародним стандартам ESG.

2.3 Аналіз організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства

Організаційно-економічний механізм сталого розвитку — це система управлінських рішень, стратегічних підходів, інноваційних інструментів та економічних важелів, які забезпечують стабільне функціонування компанії в умовах високої турбулентності ринку. Механізм включає:

- стратегічне управління;
- систему корпоративного управління;
- внутрішні регламенти та політики;
- інструменти ресурсоефективності;
- інноваційно-технологічні рішення;
- ризик-менеджмент;
- систему форматів звітності (фінансової та нефінансової).

Організаційно-економічний механізм ПрАТ «МХП» являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують узгоджене функціонування

виробничих, фінансових, управлінських та інноваційних процесів із метою досягнення сталого розвитку. У сучасних умовах діяльність МХП характеризується високим рівнем інтегрованості, що дозволяє підприємству зберігати стійкість, оперативно реагувати на зовнішні зміни та підтримувати конкурентоспроможність на внутрішньому та світових ринках.

Зокрема, організаційно-економічний механізм МХП включає кілька ключових блоків, кожен з яких виконує окремі, але взаємодоповнюючі функції.

Перший блок - цільовий, який формує стратегічні та операційні цілі підприємства. Основними є забезпечення продовольчої безпеки, зростання рентабельності, зменшення екологічного навантаження та розвиток нових сегментів ринку. Стратегічні орієнтири визначаються наглядовою радою і деталізуються у довгострокових планах розвитку.

Ресурсний блок містить сукупність матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних та інформаційних ресурсів. У структурі МХП важливу роль відіграють:

- замкнений виробничий цикл, що зменшує залежність від зовнішніх постачальників;
- власна сировинна база у рослинництві;
- високий рівень механізації та автоматизації виробництва;
- доступ до фінансових ресурсів завдяки стабільній експорту орієнтованій моделі.

Окреме місце займає організаційно-управлінський блок, який включає систему корпоративного управління, внутрішніх регламентів, підзвітності та контролю. Діяльність цього блоку спирається на чітку вертикаль управління: операційні директори відповідають за конкретні напрямки, наглядова рада контролює стратегічні рішення, а внутрішній аудит забезпечує прозорість фінансово-господарських операцій.

Важливі функції покладені на інструментальний блок, що охоплює методи й інструменти планування, бюджетування, ризик-менеджменту, економічного аналізу, цифрових технологій управління виробничими процесами. МХП

активно впроваджує ERP-системи, модулі аналітики, автоматизовані логістичні платформи та цифрові системи моніторингу виробничих параметрів.

Необхідним є контрольо-аналітичний блок, діяльність якого забезпечує оцінювання ефективності, контроль за дотриманням екологічних та соціальних стандартів, аналіз відхилень планових і фактичних показників. Система включає комплекс внутрішніх аудитів, регулярну звітність та операційний аналіз ключових процесів.

Таким чином, організаційно-економічний механізм МХП функціонує за принципом взаємозалежності. Стратегічні цілі визначають параметри планування, інвестиційні рішення та технологічні пріоритети. Ресурсний потенціал забезпечує виконання виробничих планів, а інструментальний блок формує конкретні механізми реалізації. Управлінські рішення ґрунтуються на даних контролю та аналізу, що забезпечує зворотний зв'язок та коригування стратегії. Наглядно взаємодія складових організаційно-економічного механізму МХП показана на рисунку 2.4



Рисунок 2.4 - Структура організаційно-економічного механізму МХП

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Завдяки інтеграції всіх блоків підприємство здатне:

- оптимізувати виробничі витрати;
- зменшувати ризики, пов'язані з логістикою та ринковими коливаннями;
- підвищувати ефективність використання ресурсів;
- забезпечувати своєчасну реакцію на внутрішні та зовнішні зміни.

Інноваційність є фундаментальною характеристикою МХП. Інновації інтегровані у всі функціональні блоки OEM: від ресурсного забезпечення до фінансового контролю. Особливо важливими є:

- автоматизація виробництва;
- використання біогазових комплексів;
- використання сучасних систем моніторингу мікрокліматут;
- застосування Big Data для оптимізації годівлі та ветеринарного контролю;
- впровадження інтелектуальних систем прогнозування попиту.

Ці інновації не лише підвищують ефективність, а й дозволяють зменшувати екологічне навантаження, що є важливою складовою сталого розвитку.

Зокрема, зупиняючись на інноваціях, важливо зазначити, що МХП реалізує довгострокову стратегію Sustainability Strategy 2030, що включає наступні пріоритети:

- підвищення енергоефективності;
- розвиток біоенергетики;
- автоматизацію виробництва;
- екологічну відповідальність;
- цифровізацію агровиробництва;
- розвиток соціальних партнерств.

Стратегія побудована відповідно до Цілей сталого розвитку ООН (SDGs) та рекомендацій OECD щодо корпоративного управління [62].

При здійсненні управлінської діяльності МХП дотримується принципів прозорості, відповідальності та підзвітності, що відповідає вимогам міжнародних стандартів корпоративного управління IFC Corporate Governance

Principles [63]. Крім того, у МХП особливу увагу приділяють політиці управління. У компанії діють понад 30 корпоративних політик, зокрема:

- Політика сталого розвитку;
- Антикорупційна політика;
- Політика екологічного менеджменту;
- Політика охорони праці;
- Політика недискримінації;
- Політика управління ланцюгом постачання тощо.

Політики регулярно оновлюються та проходять аудит відповідно до вимог CSRD та ISO стандартів [64]. Щодо внутрішніх інструментів організаційно-економічного механізму, доцільно зазначити, що безпосередньо організаційно-економічний механізм МХП включає широкий спектр внутрішніх інструментів, спрямованих на підвищення ефективності, стійкості та відповідності міжнародним стандартам. Зокрема:

1. Інструменти стратегічного планування, основними елементами яких є:
 - стратегічні карти (balanced scorecards);
 - KPI-моделі для департаментів;
 - трирічні плани розвитку;
 - сценарне моделювання (scenario planning);
 - форсайт-планування в агробізнесі.

Крім того, компанія використовує підходи Kaplan & Norton, адаптовані до агропромислового сектору [65].

2. Серед інструментів ресурсоефективності, МХП активно впроваджує інструменти:

- Lean Production (бережливе виробництво);
- Total Productive Maintenance (TPM);
- енергоаудити;
- відображення ресурсного балансу;
- системи моніторингу енергоспоживання;
- методи LCA (оцінка життєвого циклу) для продукції.

Завдяки цим практикам компанія щороку знижує собівартість та оптимізує витрати ресурсів [66].

3. Інструменти інноваційного розвитку розглядають інновації, як ключовий елемент механізму сталості. Основні напрямки:

- цифрові платформи управління виробництвом;
- агродрони для внесення добрив;
- AI-моделі прогнозування врожайності;
- автоматизовані лінії обробки продукції;
- біотехнологічні розробки;
- нові сорти зернових і гібриди.

Важливо, що МХП є постійним учасником міжнародних інноваційних майданчиків AgTech Europe [67].

4. Система ризик-менеджменту як елементу сталого розвитку для МХП означає, що ефективний ризик-менеджмент забезпечує здатність підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам, що особливо актуально для агропромислового сектору та роботи в умовах війни.

Також МХП використовує інтегровану модель Enterprise Risk Management (ERM), адаптовану до стандартів COSO та рекомендацій IFC [68].

Для своєчасної та адекватної реакції на виклики, компанія виділяє такі групи ризиків, як зображено на рисунку 2.5



Рисунок 2.5 - Групи ризиків, здатних вплинути на роботу підприємства

Джерело: створено автором на основі даних [65]

Таким чином, до фінансових ризиків відносяться валютні коливання, зміни глобальних цін на корми та зернові та ряд інших ризиків, здатних вплинути на економічну ситуацію підприємства.

До екологічних - різкі та неочікувані зміни погодних умов, зміна клімату, нормативні вимоги ЄС.

Операційні ризики включають збої в логістиці, порушення ланцюгів постачання. До соціальних ризиків відносять міграцію персоналу, травматизм, соціальну напруженість. Репутаційні ризики означають порушення стандартів якості або безпеки. На сьогоднішній день, в сучасних реаліях особливо актуальні військові ризики, до яких відноситься знищення інфраструктури, перебої з електропостачанням, релокація виробництв.

Воєнний стан створив для МХП ряд загроз: порушення логістичних маршрутів, нестабільність енергопостачання, дефіцит кваліфікованих кадрів у деяких регіонах, підвищені витрати на безпеку виробництв. У цих умовах організаційно-економічний механізм підприємства зазнав адаптації. Зокрема, підприємство посилює:

- оперативне планування та перерозподіл виробничих потоків;
- кризове бюджетування;
- цифровий контроль за виробничими лініями;
- використання альтернативних джерел енергії;
- диверсифікацію експортних маршрутів.

Завдяки цьому вдалося уникнути критичних перебоїв у виробництві, зберегти стабільність експорту та не допустити зниження якості продукції.

Крім того, МХП застосовує ризик-матриці та методику оцінювання ймовірності й потенційного впливу ризику (risk impact & probability). Ризики класифікують на критичні, які потребують негайних управлінських рішень; високі, які здатні контролюватись через регулярний моніторинг, середні, передбачаючи превентивні заходи та низькі, які управляються стандартними процедурами.

Для стратегічних ризиків використовується метод Scenario Stress Testing, рекомендований OECD [69]. Так, для управління ризиками використовується система реагування, основні інструменти якої:

- диверсифікація експорту;
- страхування врожаїв та майна;
- резервні енергетичні системи;
- дублювання критичних виробничих процесів;
- розподіл виробництв у різних областях України;
- внутрішні протоколи кризового реагування;
- цифрові системи раннього попередження.

Додатково, ще у 2023 році МХП впровадив оновлену систему BCM (Business Continuity Management), що відповідає стандарту ISO 22301 [70].

Таким чином, організаційно-економічний механізм МХП є багаторівневою системою, яка поєднує стратегічне, операційне, інноваційне та соціально-екологічне управління.

Ключові характеристики механізму:

- наявність чіткої стратегії «Sustainability Strategy 2030»;
- прозора та відповідальна система корпоративного управління;
- впровадження інновацій і цифрових рішень у всіх сегментах бізнесу;
- ефективні інструменти ресурсозбереження;
- комплексна система управління ризиками;
- активна соціальна політика та підтримка громад;
- відповідність міжнародним стандартам (GRI, ESG, ISO, CSRD, OECD).

Це забезпечує МХП високий рівень стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності.

У результаті проведеного аналізу сучасного стану розвитку ПрАТ «МХП» встановлено, що підприємство є одним із найбільших агропромислових холдингів України та Східної Європи, із високим рівнем вертикальної інтеграції, диверсифікації діяльності та розвиненою міжнародною присутністю. Функціонування підприємства базується на замкнутому виробничому циклі, що охоплює вирощування зернових культур, виробництво кормів, птахівництво, переробку, логістику, експорт та мережу збуту готової продукції. Така модель забезпечує контроль якості, стабільність постачання, ефективність витрат і стійкість до зовнішніх ризиків.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу сучасного стану розвитку ПрАТ «МХП» доцільно здійснити комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують поточний рівень конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Така оцінка дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища, що впливають на ефективність її функціонування.

З цією метою сформовано SWOT-аналіз ПрАТ «МХП», який наведено в таблиці 2.6, що подана нижче.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ПрАТ «МХП»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Вертикально інтегрована структура виробництва. 2. Потужна сировинна та виробнича база. 3. Провідні позиції на ринку України та присутність у ЄС. 4. Розвинені підходи до KCB, ESG та екологічних програм (біогаз, утилізація). 5. Замкнутий цикл виробництва 6. Високі фінансові результати, стабільна EBITDA.	1. Висока енергоємність окремих виробничих процесів. 2. Недостатня цифровізація екологічного моніторингу. 3. Залежність логістики від зовнішніх факторів. 4. Висока собівартість через зростання цін на енергоносії. 5. Не повністю інтегровані ESG-індикатори у систему ризик-менеджменту.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Диверсифікація виробництва та нові продукти (ready-to-eat). 2. Розширення експорту до ЄС та Близького Сходу. 3. Інвестиції у відновлювану енергетику. 4. Впровадження цифрових рішень (AI, big data) у моніторинг ресурсів. 5. Державні програми підтримки агросектору. 6. Участь у міжнародних проєктах сталого розвитку.	1. Військово-політичні ризики та геополітична нестабільність. 2. Коливання валют і цін на корми/енергію. 3. Логістичні обмеження через руйнування інфраструктури. 4. Посилення конкуренції на міжнародних ринках. 5. Суворіші вимоги до ESG-показників і звітності. 6. Репутаційні ризики у разі екологічних інцидентів.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних розділу 2

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати ключові стратегічні характеристики діяльності ПрАТ «МХП» та узгодити результати аналітичних досліджень розділу 2. Отримані дані свідчать, що підприємство має значний потенціал для стійкого розвитку завдяки сильним внутрішнім компетенціям та розвиненій виробничій базі. Водночас наявні слабкі сторони та зовнішні загрози потребують формування відповідних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення гнучкості бізнес-моделі. Така оцінка є основою для розроблення практичних заходів і моделі удосконалення, що формуються у третьому розділі роботи.

Аналіз організаційної структури показав, що МХП складається з понад 30 підприємств різних напрямів, включаючи птахофабрики, елеватори,

комбікормові заводи, м'ясопереробні підприємства, агровиробничі активи, енергетичні комплекси та власну торговельну мережу. Компанія активно розвиває сучасні формати харчової продукції (ready-to-eat, ready-to-cook), мережу магазинів та закладів швидкого харчування, що підвищує її ринкову стійкість і наближає до масштабних міжнародних FMCG-компаній.

Висновки до розділу 2

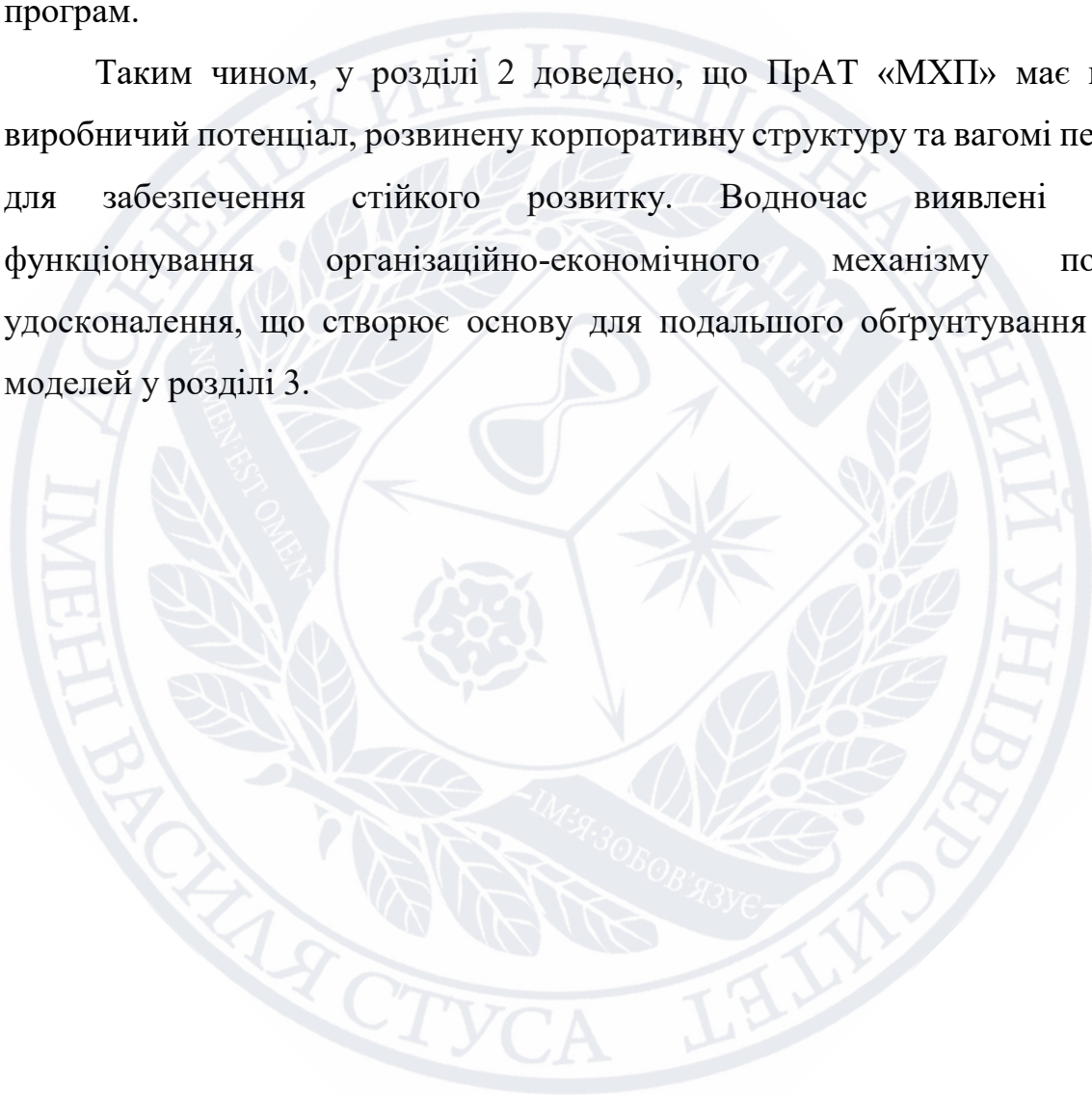
Проведений аналіз економічної складової сталого розвитку засвідчив, що у 2021–2024 роках МХП демонстрував стабільне зростання доходів, збереження операційної ефективності та позитивні фінансові результати навіть в умовах воєнного стану. Дохід підприємства зріс з 2,39 млрд доларів США у 2021 році до 3,046 млрд доларів США у 2024 році. Збільшення операційного прибутку та скоригованої EBITDA свідчить про успішну оптимізацію витрат, ефективність вертикальної інтеграції та диверсифікації бізнесу. Попри валютні коливання, логістичні труднощі та зростання собівартості, підприємство зберігає фінансову стійкість і конкурентні позиції на світових ринках.

Екологічна складова розвитку МХП характеризується масштабним впровадженням енергоефективних та ресурсозберігаючих рішень, зокрема будівництвом біогазових комплексів, розвитком циркулярної економіки, впровадженням екологічних стандартів ISO 14001, проектами з утилізації та повторного використання відходів. Компанія системно звітує за стандартами GRI та EU Sustainable Finance, що підтверджує високий рівень екологічної прозорості.

Соціальна та управлінська складові стійкого розвитку підприємства також загалом характеризуються позитивними тенденціями. МХП інвестує у розвиток персоналу, впроваджує політики корпоративної відповідальності, бере участь у соціальних ініціативах та підтримці громад через програми «МХП Громадам». Корпоративне управління відповідає ключовим принципам OECD, а публічна звітність зміцнює довіру інвесторів та партнерів.

Разом із тим, аналіз виявив і низку дисфункцій діючого організаційно-економічного механізму МХП, серед яких: висока енергоємність окремих виробничих процесів; залежність від зовнішньої логістичної інфраструктури; недостатня інтеграція ESG-індикаторів у систему управління ризиками; потреба у подальшому розвитку цифрового моніторингу ресурсів та автоматизації; обмеженість механізмів оцінювання ефективності екологічних та соціальних програм.

Таким чином, у розділі 2 доведено, що ПрАТ «МХП» має потужний виробничий потенціал, розвинену корпоративну структуру та вагомі передумови для забезпечення стійкого розвитку. Водночас виявлені проблеми функціонування організаційно-економічного механізму потребують удосконалення, що створює основу для подальшого обґрунтування заходів і моделей у розділі 3.



РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення роботи підприємства

Ефективність реалізації концепції сталого розвитку на ПрАТ «МХП» визначається здатністю підприємства трансформувати результати аналітичної оцінки (розділ 2) у стратегічні управлінські рішення. Проведений аналіз економічних, екологічних, соціальних та управлінських параметрів за 2021–2024 роки засвідчив як успішність окремих напрямів діяльності, так і наявність внутрішніх обмежень та зовнішніх ризиків (рис. 3.1), що стримують подальше зростання стійкості. Тому обґрунтування напрямів удосконалення має базуватися на поєднанні:

- динаміки ключових показників,
- трендів у міжнародних ESG-вимогах,
- потреби адаптації до регуляторних змін та умов воєнного часу,
- аналітичних диспропорцій, виявлених у розділі 2.

Фінансові результати МХП за 2021–2024 роки демонструють загальне зростання операційної ефективності: дохід збільшився з 2,642 млрд доларів США у 2022 р. до понад 3 млрд доларів США у 2023–2024 рр., а EBITDA - з 384 до 566 млн доларів США. Незважаючи на позитивні тренди, у виробничій та логістичній діяльності зберігається висока чутливість до вартості енергоносіїв, коливань світових цін на зернові та зовнішніх інфраструктурних ризиків. Для компанії важливим стає подальше зміцнення економічної гнучкості через інновації, диверсифікацію продуктів та зменшення ресурсної залежності.

В питанні екологічної складової, за 2021-2024 роки підприємство досягло суттєвого прогресу у зниженні ресурсомісткості: споживання електроенергії скоротилося на 8%, газу - майже на 9%, обсяг утворення відходів - на понад 20%, а частка утилізації зросла до 77%. Нормалізовані екологічні показники відображають зростання інтегрального індексу сталого екологічного розвитку (ILS) від 0,00 до 1,00 за чотири роки.

Водночас зберігається потреба в модернізації очисних систем, адаптації до європейських вуглецевих регуляторів (CBAM), а також у розширенні циркулярних практик, які сьогодні реалізовані нерівномірно між структурними підрозділами.

В соціально-трудовій сфері ситуація дещо складніше, оскільки у 2021–2024 рр. на ринку праці посилюються виклики війни: трудова міграція, нестача персоналу в окремих регіонах, підвищення навантаження на системи безпеки. Хоча МХП демонструє стійкість завдяки корпоративному навчанню, роботі з громадами та програмам добробуту працівників, однак утримання кадрового потенціалу та формування людського капіталу залишаються стратегічними завданнями, що вимагають поглиблення управлінських та соціальних ініціатив.

В питанні керівництва, компанія активно впроваджує елементи ESG-управління, проте аналіз виявив необхідність посилення цифровізації, розширення внутрішніх механізмів контролю, оновлення структур корпоративного нагляду та підвищення рівня прозорості й відповідності новим стандартам CSRD/ESRS.

З урахуванням обмежень та викликів, зазначених на рисунку 2.4, а також даних, проаналізованих у 2 розділі, розглянемо вихідні передумови для формування напрямів удосконалення.



Рисунок 3.1 - Основні обмеження та ризики, здатні впливати на ефективний процес діяльності МХП

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Усі зазначені фактори створюють підґрунтя для визначення системних напрямів удосконалення.

Отож, з огляду на вищевикладене, проведемо системне обґрунтування напрямів удосконалення. Так, в питанні підвищення енергоефективності та зменшення ресурсної залежності можна зазначити, що результати розділу 2 підтвердили: енергоспоживання та викиди МХП знижуються, але залишаються ключовими чинниками витрат і екологічного впливу. Скорочення споживання електроенергії на 63 млн кВт·год та газу на 13 млн м³ за 2021–2024 рр. показує потенціал для подальшої оптимізації.

Тому доцільними напрямками вдосконалення є: розбудова власної генерації (біогаз, біометан, СЕС); комплексна автоматизація енергетичних систем; інтелектуальний моніторинг енергоефективності в реальному часі.

Дані напрямки, на нашу думку, є доцільними по причині того, що економічний ефект підкріплюється стабільним зростанням EBITDA, тоді як

екологічний - зменшенням викидів CO₂, тому інвестиції в енергоефективність є мультиплікативними.

Очікуваним ефектом впровадження даних заходів буде: скорочення витрат на енергію, зменшення CO₂ тощо.

В питанні розширення концепції циркулярної економіки аналіз екологічних показників діяльності МХП за 2021–2024 років довів, що:

- відходи зменшилися з 157 до 120 тис. т;
- утилізація зросла з 62 % до 77 %.

Проте потенціал вторинного використання ресурсів залишається значним, особливо у водному циклі, переробці органічної біомаси та виробництві біодобрив. Напрямами вдосконалення можуть бути: створення інтегрованих центрів переробки побічних продуктів; запровадження оцінки життєвого циклу (LCA) на всіх етапах; технології повторного використання технічної води; збільшення частки органічних добрив і біогазу власного виробництва.

Ці заходи нам здаються доцільними, адже висока динаміка скорочення відходів і покращення ILS свідчать, що циркулярність є одним із найбільш результативних напрямів сталого розвитку для МХП.

Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів:

- зниження загального обсягу відходів;
- зростання частки повторного використання ресурсів;
- скорочення екологічних платежів.

Щодо вдосконалення цифрової трансформації логістичних і виробничих процесів, важливо звернути увагу, що логістика підприємства значною мірою постраждала у 2022 році, що підтверджується падінням прибутковості та збитковістю. Проте відновлення 2023–2024 рр. довело, що цифровізація здатна істотно знизити ризики, пов'язані з війною та ринковими шоками. Для вдосконалення доцільно впроваджувати:

- прогнозування логістичних вузьких місць за допомогою AI;
- системи управління запасами на базі машинного навчання;
- цифрові транспортні платформи;

- цифровий моніторинг виробничих ліній.

Ці заходи обґрунтовані тим, що приріст EBITDA (+47 % за 2022–2024) демонструє, що саме операційна ефективність є основним драйвером стійкості МХП, а цифровізація є інструментом її посилення. Очікуваний ефект від запровадження заходів, спрямованих на цифровізацію буде наступним: скорочення непродуктивних простоїв, зниження логістичних витрат тощо.

Аналіз екологічних показників виявив стабільне зменшення CO₂, газу та електроенергії, проте технології очищення повітря та води досі є критичними зонами. Таким чином, у даному питанні важливо звернути увагу на такі напрями вдосконалення:

- модернізація очисних споруд;
- системи CEMS для автоматичного контролю викидів;
- GIS-моніторинг якості повітря;
- відповідність вимогам CBAM та ESG-звітів.

Необхідність запровадження запропонованих процесів зумовлена тим, що зростання частки експорту до ЄС робить екологічну відповідність не лише екологічною, а й економічною умовою розвитку.

Очікуваним ефектом запровадження, ймовірно, буде: зменшення ризику екологічних інцидентів; підвищення рівня відповідності вимогам ЄС; покращення екологічного іміджу компанії.

Соціальні показники в розділі 2 свідчать: попри стійкість МХП, кадрові ризики зросли через міграцію та воєнні умови. Це зумовлює потребу у вдосконаленні HR-систем та здійснення наступних заходів: інвестиції в корпоративне навчання та цифрові платформи; програми ментального здоров'я; житлові програми для персоналу; розвиток партнерств із громадами.

Оскільки збереження людського капіталу є основою стабільності виробничого циклу, а конкурентність МХП залежить від кадрового потенціалу не менш, ніж від ресурсної бази, ефектом від запровадження стане: зниження плинності кадрів; підвищення продуктивності праці; покращення соціальної репутації бізнесу. З метою удосконалення корпоративного управління доцільно:

збільшити частку незалежних директорів; створити регіональні ESG-комітети; запровадити удосконалення ризик-менеджменту.

Адже дані управлінського аналізу вказують, що МХП загалом дотримується принципів сучасного корпоративного управління, але вимагає подальшого підсилення ESG-компетенцій та цифрового контролю. Тому управлінська адаптивність безпосередньо корелює з економічною та екологічною стійкістю, що підтверджено позитивною фінансовою динамікою після 2022 року. Очікуваний ефект: підвищення довіри інвесторів; зменшення управлінських ризиків; відповідність вимогам CSRD та OECD Corporate Governance Principles.

3.2 Розробка економічної моделі удосконалення організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства

Сталий розвиток аграрних підприємств передбачає збалансований розвиток трьох ключових сфер: економічної результативності, ресурсно-енергетичної ефективності та екологічної складової. ПрАТ «МХП» - компанія, яка володіє значним виробничим потенціалом і суттєвим впливом на довкілля. Проведений аналіз у розділі 2 підтвердив, що підприємство активно впроваджує напрями енергоефективності, біоенергетики, оптимізації ресурсів та екологічні практики, тому саме така інтегральна модель є доцільною для оцінювання його загальної ефективності.

З огляду на це, нами запропоновано економічну модель сталого розвитку, яка спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, мінімізацію ризиків та зміцнення позицій підприємства на внутрішньому і міжнародному ринках. Крім того, дана модель дасть змогу інтегрально оцінювати взаємозалежність економічної результативності, ресурсно-енергетичної ефективності й екологічних результатів ПрАТ «МХП», виявляти вузькі місця та обґрунтовувати пріоритетні заходи удосконалення організаційно-економічного механізму сталого розвитку. Модель створено на основі даних,

наведених у розділі 2 при використанні інтегрального індексу ресурсно-екологічної ефективності (ІРЕЕ), який дозволяє кількісно виміряти рівень збалансованості економічних, ресурсних та екологічних показників діяльності ПрАТ «МХП». Для підвищення прозорості, відтворюваності та прикладної цінності розробленої моделі інтегрального індексу ресурсно-екологічної ефективності (ІРЕЕ) необхідно чітко визначити її параметри, структуру та методологічні особливості. Тому нижче подано паспорт моделі, що містить опис призначення, складових елементів, методів оцінювання та критеріїв інтерпретації результатів.

Таблиця 3.1 - Паспорт моделі ІРЕЕ (Інтегрального індексу ресурсно-екологічної ефективності)

Елемент паспорта	Зміст
Назва моделі	Моделі інтегрального індексу ресурсно-екологічної ефективності (ІРЕЕ / ІРЕЕ).
Призначення моделі	Комплексна оцінка рівня сталого розвитку підприємства на основі економічних, ресурсних та екологічних показників.
Об'єкт оцінювання	ПрАТ «МХП» (виробничо-ресурсна та екологічна діяльність).
Структура моделі	Складається з трьох підіндексів: економічного (Econ), ресурсного (ResEff), екологічного (Eco).
Метод розрахунку	Нормування показників - зважування - розрахунок підіндексів - інтегральний індекс: $IREE = 0,40 \times Econ + 0,35 \times ResEff + 0,25 \times Eco$
Склад економічного підіндексу (Econ)	EBITDA, рентабельність продажів (ROS), продуктивність праці.
Склад ресурсного підіндексу (ResEff)	Енергоспоживання, водоспоживання, рівень утилізації відходів.
Склад екологічного підіндексу (Eco)	Викиди CO ₂ , частка відходів, що підлягають повторному використанню, навантаження на довкілля.
Метод нормування	Пряме нормування для показників «більше = краще», інверсне нормування для показників «менше = краще».
Вагові коефіцієнти	$w_1 (Econ) = 0,40$, $w_2 (ResEff) = 0,35$, $w_3 (Eco) = 0,25$. Підібрані на основі експертного методу.
Вихідний результат	Значення ІРЕЕ (від 0 до 1), яке показує рівень сталості підприємства.
Поріг інтерпретації	0–0,4 — низька стійкість; 0,41–0,7 — середня; 0,71–1,0 — висока стійкість.
Переваги моделі	Комплексність, гнучкість, застосовність для АПК, можливість щорічного моніторингу.
Обмеження моделі	Залежність від точності даних; потреба у регулярному оновленні ваг; чутливість до різких коливань показників.

Джерело: розроблено автором

Представлений паспорт дозволяє систематизувати методологічні основи моделі IPЕЕ та забезпечує можливість її практичного застосування для щорічного моніторингу рівня ресурсної, економічної та екологічної ефективності діяльності ПрАТ «МХП». Модель є достатньо гнучкою та може адаптуватися до зміни структурних показників або оновлення вимог ESG-звітності.

Запропонована у дослідженні інтегральна модель оцінювання ефективності розвитку підприємства отримала назву IPЕЕ - інтегральний індекс ресурсно-екологічної ефективності. Така назва є науково обґрунтованою та точно відображає сутність підходу, оскільки модель спрямована на кількісне вимірювання трьох ключових складових результативності діяльності підприємства: економічної, ресурсної та екологічної. Її структура відповідає сучасним міжнародним підходам до інтегрального оцінювання сталого розвитку та ефективності виробничих систем.

По-перше, термін «інтегральний» підкреслює, що модель об'єднує у собі різномірні показники, які характеризують діяльність підприємства з різних сторін. Інтегральність забезпечується шляхом нормування, зважування та агрегації часткових індикаторів у єдиний кількісний показник, що дозволяє уникнути одновимірності та дає змогу об'єктивно оцінити сукупний результат від упровадження енерго-, ресурсозберігальних та екологічних заходів.

По-друге, складова «ресурсна ефективність» (Resource Efficiency) відображає здатність підприємства раціонально використовувати енергетичні, матеріальні та природні ресурси. Включення цього аспекту у назву моделі є принциповим, оскільки саме ресурсна складова формує ключовий економічний ефект: зменшення собівартості виробництва, оптимізацію споживання енергоносіїв, мінімізацію втрат та відходів, підвищення продуктивності та операційної стійкості.

По-третє, елемент «екологічна ефективність» (Environmental Efficiency) вказує на наявність у моделі показників впливу діяльності підприємства на довкілля, серед яких: обсяги викидів CO₂, показники утилізації відходів,

екологічна інтенсивність виробництва тощо. Назва чітко відображає, що модель не обмежується економічною або ресурсною площиною, а враховує екологічні наслідки виробництва, що відповідає сучасним стандартам ESG, принципам циркулярної економіки та європейським регуляторним вимогам.

По-четверте, структурна логіка аббревіатури IREE (Integrated Resource & Environmental Efficiency) відповідає міжнародним підходам до формування назв інтегральних індексів (EPI, ESI, SDGI, REEI тощо). Це робить модель універсальною та придатною до використання не лише у наукових дослідженнях, але й у практичних системах управління ефективністю підприємств. Адаптація англійської аббревіатури до української (IPEE) забезпечує зрозумілість назви для академічної та професійної аудиторії.

Таким чином, назва «інтегральний індекс ресурсно-екологічної ефективності (IPEE)» є змістовно точним, структурно логічним та науково обґрунтованим терміном. На нашу думку, така назва моделі повністю відображає предмет оцінювання та методологічні принципи моделі, підкреслюючи її комплексний характер і відповідність сучасним вимогам сталого розвитку виробничих підприємств.

Модель ґрунтується на поєднанні трьох блоків сталого розвитку.

1. Економічний блок (Econ) — фінансові показники ефективності діяльності.
2. Ресурсно-енергетичний блок (ResEff) — обсяги використання енергетичних та матеріальних ресурсів.
3. Екологічний блок (Eco) — рівень викидів, утилізація відходів та вплив на довкілля.

Індекс IPEE формує інтегральну оцінку шляхом зваженої агрегації цих блоків. Запропонована нами економічна модель побудована так, що кожен рік оцінюється в діапазоні від 0 до 1, де 1 означає найкращі досягнуті показники серед проаналізованих років.

Схематично модель зображена на рисунку 3.2

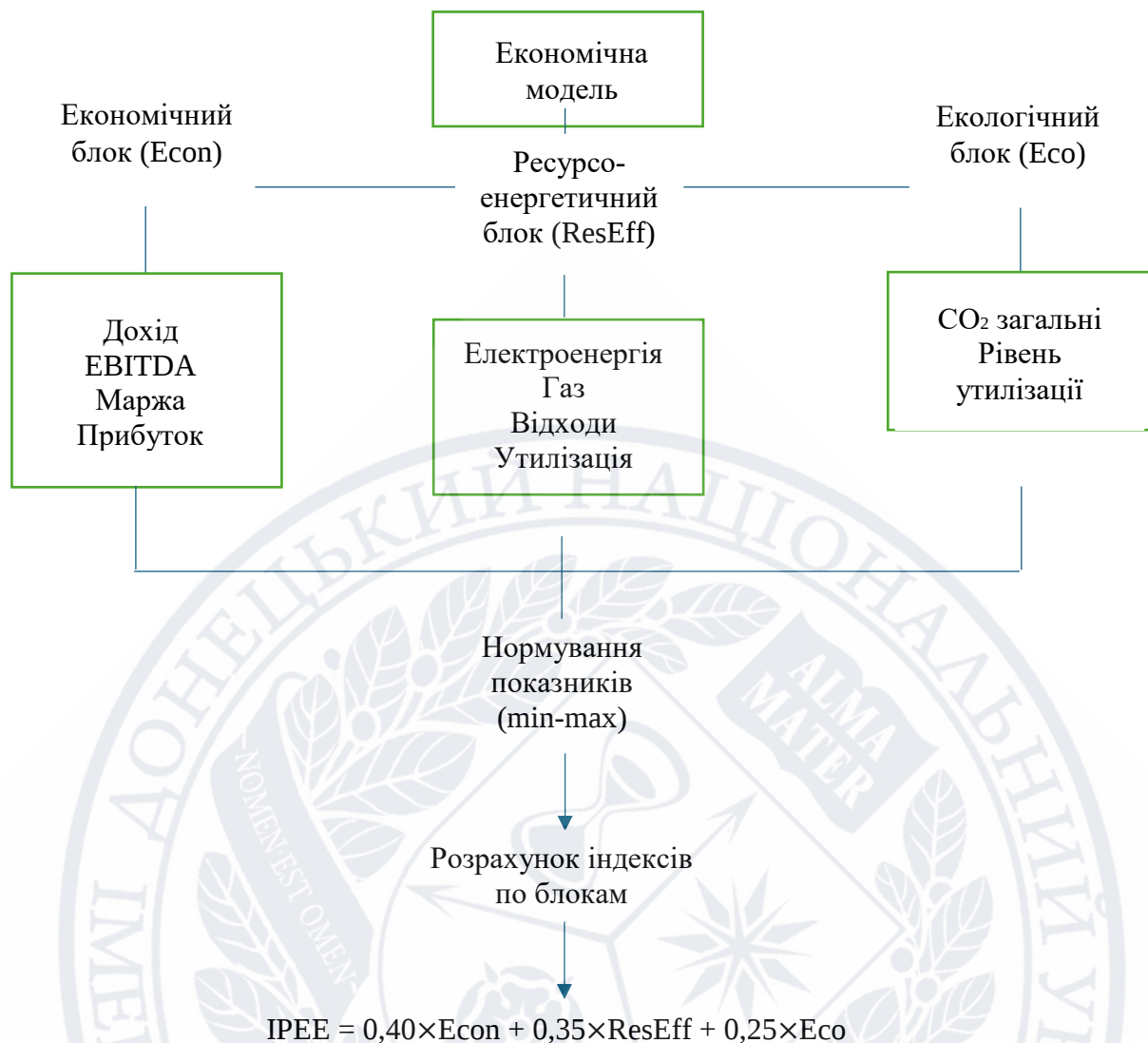


Рисунок 3.2 – Запропонована економічна модель

Джерело: розроблено автором

Дані для моделі, як вже зазначалося, використовуються дані з попереднього розділу. Оскільки показники, які розглядаються вимірюються в різних одиницях та їх не можна порівнювати напряму, тому, щоб поєднати між собою ці різнопланові одиниці, застосуємо нормалізацію за формулами 3.1 та 3.2. Для позитивної динаміки показників, зокрема для рівня утилізації – чим більше, тим краще, використовуватимемо звичайну формулу нормалізації (3.1).

$$X_{\text{norm}} = (X - X_{\text{min}}) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}}) \quad (3.1)$$

де X_{max} – це максимальне значення показника з поданих даних,

$X_{\min}$ – це мінімальне значення показника з поданих даних.

Зокрема, для показників, де більше значення означає негативну динаміку, застосовуватимемо обернену попередній, формулу 3.2.

$$X_{\text{norm}} = (X_{\max} - X) / (X_{\max} - X_{\min}) \quad (3.2),$$

де $X_{\max}$ – це максимальне значення показника з поданих даних,

$X_{\min}$ – це мінімальне значення показника з поданих даних.

Якщо для показника немає змін у періоді, значення прийматимуться консервативно (0 або 1 за контекстом). З метою уникнення суб'єктивного домінування окремого індикатора при відсутності додаткових експертних даних, для індикаторів кожного блока будуть застосовані ваги на двох рівнях розрахунків. Всередині блоку приймемо ваги кожного індикатора 0,25. Між блоками – пріоритетні для виробничого підприємства у галузі АПК, зокрема:

$$w_1(\text{Econ}) = 0,40$$

$$w_2(\text{ResEff}) = 0,35$$

$$w_3(\text{Eco}) = 0,25$$

Індекси всередині блоків обчислюватимемо як зважену суму нормованих показників блоку.

$$\text{Econ} = \sum_{i=1}^m a_i \times E_i^{\text{norm}} \quad (3.3),$$

Аналогічну формулу застосуємо для двох інших блоків. Зокрема, для ResEff та Eco (3.4 та 3.5).

$$\text{ResEff} = \sum_{i=1}^n b_i \times R_i^{\text{norm}} \quad (3.4)$$

$$\text{Eco} = \sum_{i=1}^p c_i \times C_i^{\text{norm}} \quad (3.5)$$

Фінальний інтегральний індекс розраховуватимемо за формулою 3.6:

$$IPEE = 0,40 \times Econ + 0,35 \times ResEff + 0,25 \times Eco \quad (3.6)$$

Проведемо розрахунки нормованих показників 2021 року:

Спочатку економічні:

EBITDA - маржа = 1,00 (бо 24% - це максимум у досліджуваному періоді);

Операційний прибуток = 1,00 (441 - максимум);

Дохід = 0,00 (тому що у 2021 він був найменшим);

EBITDA = 1, 00 (563 – майже максимум);

Вага кожного показника всередині блоку = 0.25

Таким чином,

$$Econ_{2021} = 0,25 \times 1,00 + 0,25 \times 1,00 + 0,25 \times 0 + 0,25 \times 1,00 = 0,25 + 0,25 + 0 + 0,25 = 0,75$$

Ресурсні показники для 2021 року визначаємо наступним чином:

Споживання електроенергії = 0,00 (823 - найгірше значення);

Споживання газу = 0,00 (бо 148 також найгірше);

Кількість відходів = 0,00 (157 — найгірше);

$$ResEff_{2021} = 0,25 \times (0 + 0 + 0 + 0) = 0,25 \times (0 + 0 + 0 + 0) = 0.$$

Аналогічно розраховані екологічні показники для 2021 року.:

$$Eco_{2021} = 0,25(0 + 0 + 0 + 0) = 0,25(0 + 0 + 0 + 0) = 0$$

Для розрахунку нашої економічної моделі, підставляємо у формулу 3.6 значення 2021 року:

$$IPEE_{2021} = 0,40 \times 0,7459 + 0,35 \times 0 + 0,25 \cdot 0 = 0,40 \times 0,7459 + 0,35 \times 0 + 0,25 \cdot 0 = 0.29836.$$

Результати розрахунків наведемо у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – результати нормованих показників та інтегральний індекс

Рік/показник	Econ	ResEff	Eco	IPEE
2021	0.7459	0.0000	0.0000	0.2984
2022	0.0960	0.2939	0.4124	0.2444
2023	0.4428	0.7754	0.8683	0.6656
2024	0,8598	1,000	1,000	0,9439

Джерело: розроблено автором

Інтерпретувати результати можна наступним чином. За 2021 році ІРЕЕ майже 0.30, тобто низький інтегральний індекс, який має найгірші значення екологічних і ресурсних індикаторів: максимальні відходи, CO₂, енергія, але водночас свідчить про сильні економічні показники.

У 2022 році ІРЕЕ становить 0.24, тобто спостерігається загальне зниження індексу, зокрема економічна ефективність різко погіршилась (наслідки війни). При цьому екологічні та ресурсні значення почали покращуватись. У 2023 році ІРЕЕ становить 0.67, тобто спостерігається значне зростання індексу за рахунок відновлення фінансових показників та помітного покращення рівня утилізації, зниження рівня відходів, споживання газу й електроенергії.

У 2024 році ІРЕЕ становить вже 0.94 та досягає майже максимального значення, на що вплинули найкращі фінансові показники за досліджуваний період, найнижчі обсяги споживання ресурсів та викидів та найвищий рівень утилізації відходів.

Зміну індексу ІРЕЕ показано на Рис.3.3

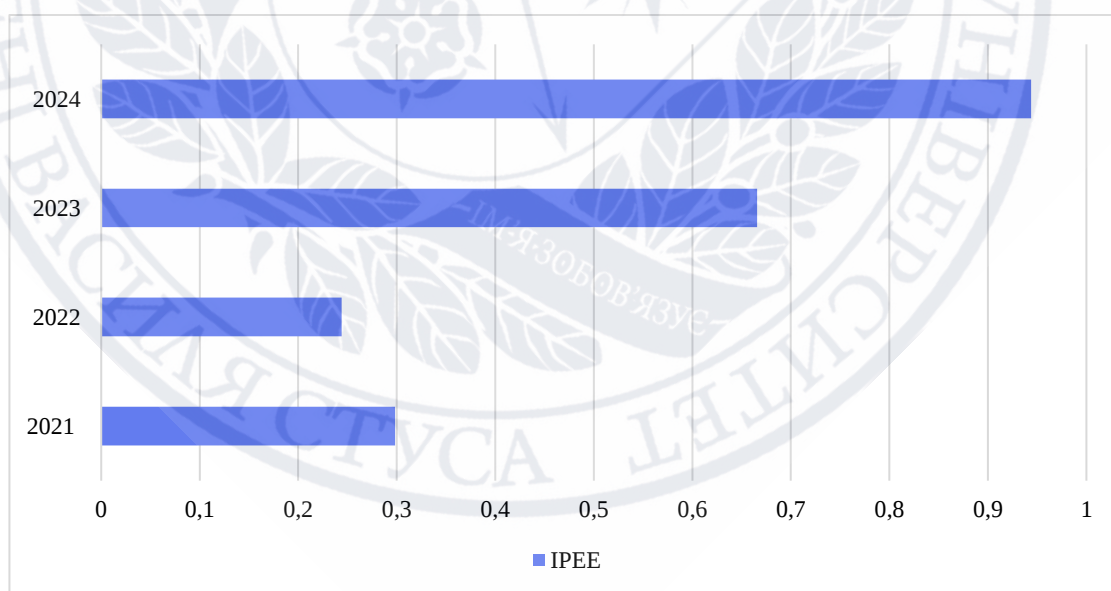


Рисунок 3.3 - Динаміка інтегрального індексу ресурсно-екологічної ефективності

Джерело: розроблено автором

З огляду на вищевикладене, можна зробити певні практичні висновки застосування моделі ІРЕЕ:

1. Модель дозволяє об'єктивно оцінити сталість розвитку МХП, інтегруючи економічні, ресурсні та екологічні компоненти.
2. 2024 рік став найефективнішим, що підтверджує результативність екологічних та енергоощадних інвестицій (біогазові комплекси, зниження споживання газу та електроенергії).
3. Результати моделі можуть використовуватися для планування заходів, сценарних розрахунків та формування ESG-стратегії.
4. Модель дає можливість порівнювати підрозділи МХП, оцінювати ефекти модернізації та оптимізації.
5. ІРЕЕ може бути доповнена соціальними та управлінськими індикаторами, розширивши модель.

3.3 Оцінка ефективності потенційно запропонованих заходів

У контексті сучасних тенденцій сталого розвитку підприємств харчової промисловості інтеграція економічних, ресурсних та екологічних компонентів у єдину систему управління стає об'єктивною необхідністю. Для оцінки ефективності управлінських заходів доцільно застосовувати інтегральні індикатори, що дозволяють кількісно визначити динаміку змін за кількома групами показників одночасно. У попередньому підрозділі було розраховано інтегральний індекс ресурсно-екологічної ефективності (ІРЕЕ) ПрАТ «МХП» за 2021–2024 рр., який відображає узгодженість економічних, еколого-ресурсних тенденцій і результативність управлінських практик підприємства.

Індекс ІРЕЕ дає змогу визначити, наскільки раціонально підприємство використовує енергетичні та матеріальні ресурси, як ефективно зменшує вплив на довкілля, а також забезпечує фінансову стійкість у процесі оптимізації технологій. Таким чином, впровадження заходів зі зниження енерговитрат, утилізації відходів, оптимізації операційних процесів та зменшення вуглецевого

слідую може бути оцінене через динаміку інтегрального показника та його блоків — економічного (Econ_index), ресурсного (ResEff_index) та екологічного (Eco_index).

Провівши у попередньому розділі розрахунки у відповідності до запропонованої моделі, можна зробити ключові висновки за блоками:

Економічний блок демонструє зниження у 2022 р. через падіння EBITDA та чистого прибутку, проте у 2023–2024 рр. спостерігається відновлення. По ресурсному блоку спостерігається стабільне зростання з 2021 до 2024 рр., зокрема завдяки ефективності використання електроенергії, газу та скорочення рівня відходів. По екологічному блоку відбулося найбільш показове покращення завдяки зниженню CO₂, підвищенню рівня утилізації та енергоефективності на одиницю продукції.

Це формує підґрунтя для оцінки заходів, що впроваджувалися, і визначення заходів, які здатні забезпечити максимальний ефект.

Результати 2023–2024 рр. свідчать, що покращення операційних показників (зростання EBITDA до 566 млн доларів США та збільшення операційного прибутку до 440 млн доларів США) позитивно вплинули на економічний блок індексу. Це свідчить про ефективність заходів, спрямованих на:

- цифровізацію та автоматизацію процесів (розширення LIMS, MES-аналітики);
- зменшення виробничих втрат;
- оптимізацію логістики та внутрішніх перевезень;
- удосконалення енергетичного менеджменту.

Стабільне підвищення ResEff_index з 0,0000 у 2021 р. до 1,0000 у 2024 року свідчить про системну роботу підприємства у напрямку раціонального використання ресурсів.

Зокрема, падіння споживання електроенергії з 823 до 760 млн кВт·год у 2021–2024 рр. вказує на впровадження:

- систем енергетичного моніторингу та автоматичного контролю;

- частотних перетворювачів у насосному та вентиляторному обладнанні;
- оптимізацію технологічних режимів охолодження та заморожування;
- модернізацію компресорного обладнання.

Зменшення газу з 148 до 135 млн м³ стало можливим завдяки:

- впровадженню когенераційних установок та використанню біогазу (особливо на біогазових комплексах);
- модернізації котельного обладнання;
- використанню рекупераційних систем.

Зменшення твердих відходів на 24% (157 → 120 тис. т) свідчить про підвищення рівня переробки, зокрема через:

- використання побічних продуктів (кров, жир, субпродукти) для вторинної переробки;
- поліпшення сортування та логістики відходів;
- реалізацію проектів з компостування та біотермічного знешкодження.

Зменшення викидів CO₂ знизилося з 930 до 795 тис. тонн. Це вплинуло на Есо-індекс і свідчить про:

- заміну старих котлів на вискоєфективні;
- збільшення використання біогазу як заміниці природного газу;
- впровадження систем рекуперації тепла;
- оптимізацію маршрутів транспорту.

Підвищення рівня утилізації відходів до 77 % свідчить про ефективність:

- інвестицій у переробні потужності;
- покращення внутрішньовиробничих процесів розділення фракцій;
- залучення сторонніх переробників побічної продукції.

Проведений аналіз показав, що ПрАТ «МХП» реалізує системний підхід до підвищення ресурсно-екологічної ефективності, що підтверджується зростанням ІРЕЕ з 0,2984 у 2021 році до 0,9439 у 2024 році. Це свідчить про значний прогрес у впровадженні енергозберігальних, екологічно орієнтованих та операційно ефективних рішень.

Динаміка ІРЕЕ демонструє, що комплекс заходів має стратегічну стійкість, економічну доцільність та суттєвий позитивний екологічний ефект. Таким чином, інтегральна модель ІРЕЕ довела свою придатність як інструмент прийняття рішень і може бути застосована як основа для подальших стратегій сталого розвитку МХП.

На основі дослідження результатів розрахунку та аналізу економічної моделі, та, з урахуванням заходів, запропонованих у розділі 3.1, можна основні виділити напрями для посилення ефективності діяльності ПрАТ «МХП».

Важливо зазначити, що комплекс упровадження запропонованих заходів матиме високу результативність в синергії та покращення роботи одного з напрямків здатне сприяти покращенню роботи іншого. Заходи та очікуваний ефект від них показано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Напрями удосконалення та розвитку ПрАТ «МХП»

Напрями удосконалення та розвитку ПрАТ «МХП»	
Напрямок	Очікуваний ефект
Подальший розвиток біогазових комплексів	- зниження газоспоживання - скорочення CO ₂ ; - підвищення енергетичної автономії
Інвестиції в електроефективність	- модернізація систем освітлення; - перехід на SMART-контроль технологічних режимів; - використання сонячних станцій на дахах виробничих комплексів
Розвиток циркулярних рішень	- залучення біотехнологічних компаній для переробки відходів у додану продукцію; - створення внутрішнього центру сортування з інноваційними лініями
Оптимізація логістики та транспорту	- впровадження телематики, зокрема GPS-аналітики, контролю стилю водіння тощо; - переходу на біометан/біодизель; - оптимізацію маршрутів доставлення

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Отже, основними напрямками для посилення ефективності діяльності ПрАТ «МХП», на нашу думку, є:

1. Подальший розвиток біогазових комплексів

Тут важливо зазначити, що МХП має найпотужнішу в Україні мережу біогазових станцій. Однак розширення їх кількості дозволить забезпечити:

- зниження газоспоживання ще на 10–15%;
- скорочення CO₂ до рівня <760 тис. т;
- підвищення енергетичної автономії.

2. Інвестиції в електроефективність. На нашу думку, пріоритетними напрямками тут мають стати:

- модернізація систем освітлення;
- перехід на SMART-контроль технологічних режимів;
- використання сонячних станцій на дахах виробничих комплексів.

3. Розвиток циркулярних рішень (zero-waste підхід)

В цьому напрямку доцільно провести комплекс заходів, спрямованих на повну утилізація побічних продуктів тваринництва:

- залучення біотехнологічних компаній для переробки відходів у високододану продукцію;
- створення внутрішнього центру сортування з інноваційними лініями.

4. Оптимізація логістики та транспорту

В даному контексті, можливе скорочення CO₂ транспорту за рахунок:

- впровадження телематики, зокрема GPS-аналітики, контролю стилю водіння тощо;
- переходу на біометан/біодизель;
- оптимізацію маршрутів доставлення.

Таким чином, ефект від запропонованих заходів, наочно показано на рисунку 3.4:

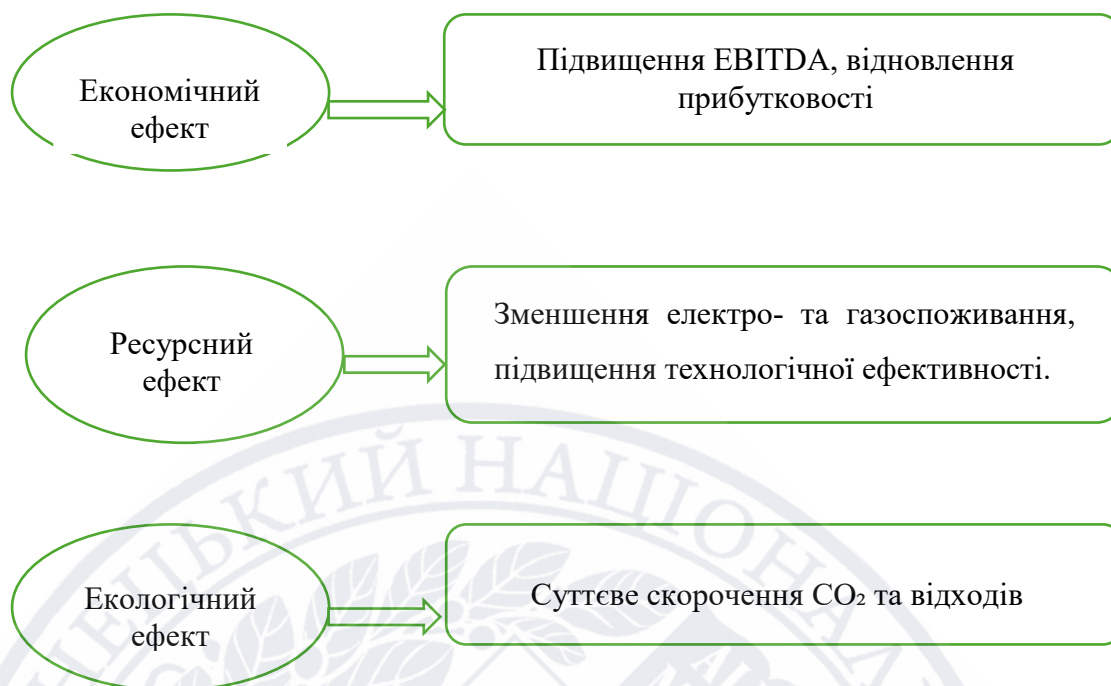


Рисунок 3.4 – Ефекти від впровадження заходів для покращення роботи МХП

Джерело: розроблено автором на основі [55]

Отримані результати моделювання та оцінка ефективності можливих управлінських рішень свідчать про доцільність послідовного, поетапного впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня ресурсної, екологічної та економічної сталості підприємства. З метою забезпечення практичної реалізації запропонованих рекомендацій сформовано детальний план впровадження (Додаток А), що містить перелік дій, відповідальних підрозділів, строки реалізації та очікувані результати.

Запропонований план впровадження заходів забезпечує поетапну реалізацію удосконалень, визначених у межах даного дослідження, та створює умови для досягнення синергійного економічного, ресурсного і екологічного ефектів. Чітке визначення відповідальних підрозділів, строків реалізації й очікуваних результатів підвищує керованість трансформаційних процесів, а також сприяє формуванню системного підходу до забезпечення сталого розвитку ПрАТ «МХП». Зазначений план може бути інтегрований у корпоративні програми стратегічного планування та річні операційні плани компанії.

Таким чином, комплексна оцінка свідчить, що запропоновані заходи є узгодженими з виявленими проблемами та відповідають стратегічним пріоритетам сталого розвитку. Вони забезпечують синергійний ефект: підвищують економічну результативність, зміцнюють екологічну відповідність, підтримують соціальну стабільність та посилюють корпоративну керованість. Реалізація цих рішень дозволить підприємству не лише відповідати актуальним ESG-вимогам, а й забезпечити довгострокову стійкість у складних умовах воєнного та поствоєнного періоду.

У третьому розділі роботи було сформовано комплекс практичних заходів та розроблено модель удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ПрАТ «МХП». Проведені дослідження підтвердили, що ефективність сталого розвитку підприємства значною мірою залежить від здатності компанії інтегрувати економічні, екологічні та управлінські інструменти, що забезпечують підвищення ресурсоефективності, зменшення впливу на довкілля та оптимізацію процесів управління.

Висновки до розділу 3

У підрозділі 3.2 було розроблено економічну модель удосконалення функціонування підприємства, яка передбачає оцінювання ефективності заходів через систему показників економічного, екологічного та управлінського ефекту. Модель інтегрує індекс ресурсоефективності, індикатори екологічної результативності та коефіцієнти управлінської ефективності, що дозволяє комплексно оцінювати вплив запропонованих рішень на діяльність підприємства. Розраховані коефіцієнти показали, що після впровадження рекомендованих заходів можливе покращення ключових параметрів сталості: зростання продуктивності ресурсів, зниження витрат енергії, підвищення рівня екологічної безпеки та оптимізація управлінських процесів.

У підрозділі 3.3 здійснено оцінку ефективності потенційно запропонованих заходів, що дозволило кількісно підтвердити позитивний ефект

від їх застосування. Економічна ефективність проявляється у зниженні собівартості, покращенні фінансових результатів, оптимізації витрат та підвищенні рентабельності. Екологічна ефективність визначається зменшенням викидів, скороченням утворення відходів, підвищенням рівня утилізації та впровадженням технологій циркулярної економіки. Управлінська ефективність виражається у підвищенні прозорості управління, зміцненні системи контролю, прискоренні процесів прийняття рішень, покращенні взаємодії між структурними підрозділами та удосконаленні корпоративної комунікації.

Отримані результати засвідчили, що реалізація запропонованих у роботі заходів дозволяє значно підвищити рівень економічної, екологічної та управлінської стійкості ПрАТ «МХП». Розроблений організаційно-економічний механізм та побудована модель можуть бути використані як практичний інструмент для довгострокового стратегічного планування, прийняття управлінських рішень та формування політики сталого розвитку підприємства.

Таким чином, удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «МХП» є необхідною умовою зміцнення його конкурентних позицій, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової стійкості в умовах сучасних викликів та глобальних тенденцій сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі комплексно досліджено теоретичні, методичні та практичні засади формування й удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства. На основі проведеного аналізу підтверджено актуальність тематики сталого розвитку для українських підприємств, особливо в умовах стратегічної нестабільності, підвищення ризиків та зростання вимог з боку міжнародних ринків, інвесторів і регуляторних органів.

У першому розділі систематизовано наукові підходи до трактування поняття «сталий розвиток» та визначено його еволюцію в контексті глобальних викликів і сучасних тенденцій відповідального ведення бізнесу. Доведено, що сталий розвиток підприємства ґрунтується на інтеграції економічних, екологічних, соціальних та управлінських компонентів. Розкрито сутність організаційно-економічного механізму як системи взаємодіючих елементів, що забезпечують досягнення збалансованих результатів діяльності підприємства. Визначено принципи побудови такого механізму та узагальнено методичні підходи до оцінювання рівня сталості, включаючи інтегральні індекси, ESG-метрики, аналітичні моделі та інструменти стратегічного управління.

У другому розділі проведено всебічний аналіз сучасного стану розвитку ПрАТ «МХП» — одного з провідних агропромислових підприємств України та Європи. Встановлено, що компанія має високий рівень вертикальної інтеграції, потужний виробничий потенціал, розгалужену структуру активів та стабільні фінансові показники. Досліджено динаміку доходів, операційного прибутку, ефективності виробництва, соціальних та екологічних результатів діяльності. Виявлено сильні сторони підприємства, зокрема ефективність замкнутого циклу виробництва, розвиток інноваційних технологій, високий рівень корпоративної відповідальності. Разом із тим визначено проблемні аспекти діючого організаційно-економічного механізму, серед яких: потреба у подальшій

цифровізації, вдосконаленні ESG-компонентів, підвищенні енергоефективності, зміцненні системи ризик-менеджменту та поліпшенні екологічної звітності.

У третьому розділі запропоновано комплекс практичних заходів із удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ПрАТ «МХП». Розроблено економічну модель, яка враховує інтегрований вплив економічних, екологічних та управлінських індикаторів на результати діяльності підприємства. Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів показала можливість підвищення ресурсоефективності, зменшення енергоспоживання, оптимізації управлінських процесів, покращення корпоративної звітності та зміцнення екологічної безпеки. Реалізація розроблених рекомендацій дозволить підприємству підвищити рівень сталості, забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та адаптивність до зовнішніх викликів.

Узагальнення результатів роботи підтверджує, що формування й удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємства є ключовою умовою забезпечення його ефективної діяльності, стійкості та відповідності міжнародним стандартам. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованої моделі та рекомендацій у стратегії розвитку ПрАТ «МХП» та інших підприємств агропромислового комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ABM Cloud. ABM Rinkai TMS (Transport Planning Software). URL: <https://abmcloud.com> (дата звернення: 23.09.2025).
2. AccountingTools. Kaizen Costing Overview. URL: <https://www.accountingtools.com> (дата звернення: 24.09.2025).
3. Beroe Inc. Cost Benchmarking Definition. URL: <https://www.beroeinc.com> (дата звернення: 08.10.2025).
4. Bioenergy Europe. Biogas Overview: Ukraine 2024. URL: <https://www.bioenergyeurope.org> (дата звернення: 03.10.2025).
5. Buklib Online Library. Поняття витрат та собівартості. URL: <https://buklib.net> (дата звернення: 23.10.2025).
6. Clarity Project — публічні фінанси та реєстри. МХП. URL: <https://clarity-project.info> (дата звернення: 19.10.2025).
7. Corporate Finance Institute (CFI). Absorption Costing Definition. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com> (дата звернення: 11.10.2025).
8. Corporate Finance Institute (CFI). Life Cycle Costing Guide. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com> (дата звернення: 03.10.2025).
9. Deloitte Global. Food Industry Performance Review 2023. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 16.09.2025).
10. European Commission. Corporate Sustainability Benchmarking Guidelines. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 10.10.2025).
11. European Commission. Corporate Sustainability Due Diligence Directive. 2022. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 10.10.2025).
12. European Commission. EU Green Deal Documentation. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 01.11.2025).
13. European Environment Agency (EEA). Resource Efficiency Indicators. 2023. URL: <https://www.eea.europa.eu> (дата звернення: 08.10.2025).
14. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). ESRS Standards. URL: <https://www.efrag.org> (дата звернення: 23.10.2025).

15. Euromoney Institutional Investor PLC. Agribusiness Review 2023. URL: <https://www.euromoney.com> (дата звернення: 08.10.2025).
16. FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. Digital Agriculture Technologies. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 03.10.2025).
17. IFC – International Finance Corporation. ESG Toolkit for Agribusiness. 2023. URL: <https://www.ifc.org> (дата звернення: 22.10.2025).
18. IFC – International Finance Corporation. Investment Principles for Agribusiness. URL: <https://www.ifc.org> (дата звернення: 10.09.2025).
19. International Energy Agency (IEA). Environmental Indicators Report. 2024. URL: <https://www.iea.org> (дата звернення: 03.09.2025).
20. International Union for Conservation of Nature (IUCN). World Conservation Strategy. 1980. URL: <https://portals.iucn.org> (дата звернення: 26.10.2025).
21. ISO – International Organization for Standardization. ISO 14001 Standard. 2024. URL: <https://www.iso.org> (дата звернення: 03.10.2025).
22. IT Enterprise. Manufacturing Execution System (MES) Description. URL: <https://it.ua> (дата звернення: 05.09.2025).
23. Latifundist – Агро-новини України. Профіль МХП. URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 24.10.2025).
24. MHP Global. About the Company. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 19.09.2025).
25. MHP Global. CO₂ Reduction Program. URL: <https://mhp.com.ua/sustainability> (дата звернення: 02.09.2025).
26. MHP Global. Community Support & Humanitarian Aid Programs. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 18.10.2025).
27. MHP Global. Energy Efficiency Program. URL: <https://mhp.com.ua/sustainability> (дата звернення: 21.10.2025).
28. MHP Global. Export Geography. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 30.09.2025).
29. MHP Global. Food Waste Reduction Initiative. URL: <https://mhp.com.ua/sustainability> (дата звернення: 10.10.2025).

30. MHP Global. HR Development Programs. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 12.10.2025).
31. MHP Global. Integrated Annual Report 2023. URL: <https://mhp.com.ua/uk/financial-reports> (дата звернення: 03.10.2025).
32. MSCI Inc. ESG Ratings Methodology. 2024. URL: <https://www.msci.com> (дата звернення: 10.09.2025).
33. OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. Multinational Enterprises Guidelines. 2023. URL: <https://www.oecd.org/mne> (дата звернення: 18.09.2025).
34. OECD. Corporate Governance Principles. 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 25.10.2025).
35. OECD. Economic Performance Indicators. 2022. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 29.09.2025).
36. OECD. ESG and Responsible Business Conduct. 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 06.09.2025).
37. OECD. Financial Benchmarks for Industry. 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 16.09.2025).
38. OECD. Social Sustainability Metrics. 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 02.09.2025).
39. Qguar (Quantum Software). WMS Pro System Overview. URL: <https://quantum-software.com> (дата звернення: 10.09.2025).
40. SAP S/4HANA – ERP Research. Price Overview. URL: <https://www.erpresearch.com> (дата звернення: 17.10.2025).
41. SAP SE. Controlling Module (CO) Description. URL: <https://help.sap.com> (дата звернення: 25.10.2025).
42. SAP SE. SAP Ariba Procurement Solutions. URL: <https://www.sap.com> (дата звернення: 22.10.2025).
43. Shevtsiv L. Investigation of the mechanism: accounting & budgeting in enterprise management. 2017. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/119845> (дата звернення: 25.10.2025).

44. Shevtsiv L. Construction of strategic cost management model for machine-building enterprise. 2019. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/157646> (дата звернення: 29.09.2025).

45. Trunina I., Onyshchenko O. Methodical approaches to cost management of industrial enterprises. 2018. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/methodical-approaches-to-the-cost-management-of-industrial-enterprises/> (дата звернення: 04.10.2025).

46. UN Global Compact. About the UN Global Compact. 2000. URL: <https://www.unglobalcompact.org> (дата звернення: 23.09.2025).

47. UN Global Compact. Corporate Sustainability Principles. URL: <https://www.unglobalcompact.org> (дата звернення: 23.09.2025).

48. UNDP – United Nations Development Programme. Business and Human Rights. 2023. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 07.09.2025).

49. UNDP – United Nations Development Programme. Methodology for SDG Assessment. 2023. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 09.10.2025).

50. United Nations (UN). Agenda 21. 1992. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> (дата звернення: 18.10.2025).

51. United Nations (UN). Our Common Future (Brundtland Report). 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата звернення: 19.09.2025).

52. United Nations Environment Programme (UNEP). Stockholm Conference on the Human Environment. 1972. URL: <https://www.unep.org> (дата звернення: 28.09.2025).

53. XTEP Group. Cost Killing Definition. URL: <https://www.xtep.fr> (дата звернення: 10.09.2025).

54. YouControl — аналітична система. МХП: офіційні реєстраційні дані. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 22.09.2025).

55. Божанова В. Ю. (2013) Стратегічні підходи до інноваційного розвитку сучасного підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна

економіка». 11. 89-92. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2450>. (дата звернення 01.09.2025).

56. Васильчук, І. П. (2014). Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій. Проблеми економіки. №4. С. 256–261. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_33 (дата звернення 04.10.2025).

57. Власюк, Т. М., Устік, М. Є. (2024). Сталий розвиток як парадигма діяльності сучасного університету. Ефективна економіка, 9. С.122-125. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_57 (дата звернення 30.09.2025).

58. Гнатенко, І. А., Гнидюк, В. С., Яровенко, В. В. (2024). Інноваційна модель організаційно-економічного управління сталим розвитком національної економіки. Актуальні проблеми економіки. № 11(2). С. 144–152. Retrieved from https://eco-215science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24-2._topic_Iryna-Hnatenko-Volodymyr-Hnydiuk-Volodymyr-Yarovenko-144-152.pdf. (дата звернення: 19.10.2025).

59. Гречко, А. В. (2018). Методичні підходи оцінювання сталості розвитку продуктивних сил регіонів України. Ефективна економіка. № 8. С. 70-74. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7259> (дата звернення: 08.09.2025).

60. Грицина, Л. (2017). Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз. Економічний дискурс. №1. С. 33–41. Retrieved from <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127289> (дата звернення: 18.09.2025).

61. Дем'яненко, Т. І. (2023). Механізм забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. №46. С. 16–19. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/67694>. (дата звернення: 22.10.2025).

62. Дем'яненко, Т. І. (2020). Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Економіка і управління. №31(70) С. 185–188. Retrieved from

http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/32.pdf.

(дата звернення: 28.09.2025).

63. Живко, З. Б., Кредісов, В. А., Гнатенко, І. А., Гальонкін, С. С. (2021). Інституціонально-матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. № 21. С. 37–43. Retrieved from <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7671&i=5>. (дата звернення: 18.09.2025).

64. Касич, А. О., Бурківська, В. А. (2017). Імплементация цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. Науковий вісник УжНУ. №16(1). С. 135–139. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16\(1\)_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16(1)_32). (дата звернення: 18.10.2025).

65. Кирич, Н. Б., Мельник, Л. М., Погайдак, О. Б. (2015). Сталый розвиток суб'єктів господарювання: сутність та фактори впливу (європейські акценти). Вісник економічної науки України. № 2. С. 151–155. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_2_31. (дата звернення: 22.09.2025).

66. Ковтун, О. А., Мостенська, Т. Г., Остапчук, А. Д., Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання тенденцій розбудови інноваційних кластерів у системі управління соціально-економічною безпекою національної економіки при прийнятті рішень щодо активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів агробізнесу в умовах сталого розвитку. Агросвіт. № 21–22. С. 51–56. Retrieved from <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3520&i=6>. (дата звернення: 01.11.2025).

67. Кіщак, І., & Слюсаренко, А. (2019). Теоретико-методологічні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Науковий вісник МНУ ім. Сухомлинського. № 12. С. 49–56. Retrieved from <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-12-2019-10.pdf>. (дата звернення: 06.10.2025).

68. Колесніков, А. П. (2013). Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. Інноваційна економіка. № 3. С. 97–100. Retrieved from <http://surl.li/lbfix>. (дата звернення: 28.10.2025).

69. Командровська, В. Є. (2023). Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. Економічний вісник. № 4. С. 157–166. https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/4/EV20234_157-166.pdf. (дата звернення: 25.09.2025).

70. Макух, Т., Коробович, Л., Рубан, В. (2023). Стійкість як механізм забезпечення сталого розвитку підприємства. Таврійський науковий вісник. №18. С. 122–127. Retrieved from <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/443>. (дата звернення: 18.10.2025).

71. Мануйлов, О. В. (2024). Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки, №9(2). С. 60–64. Retrieved from http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

72. Олійник, Н. М., Олійник, О. М. (2024). Концепція, принципи та етапи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства. Грааль науки. № 46. С. 63–69. Retrieved from <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/2741/2727>. (дата звернення: 11.10.2025).

73. Репушевська, Ю. (2018). Сутність організаційно-економічного механізму управління підприємством. Науковий вісник ОНЕУ. № 3. С. 127–142. Retrieved from <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/255/pdf/127-142.pdf>. (дата звернення: 08.09.2025).

74. Секірож, Я. В. (2020). Класифікація факторів впливу на рівень інноваційного забезпечення сталого розвитку підприємств. Бізнес Інформ. №4 (11). С. 249–256. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_11_37. (дата звернення: 18.09.2025).

75. Селюченко, Н. Є., Данилович, Т. Б. (2019). Сталий розвиток підприємства як необхідна умова... Інфраструктура ринку. № 29. С. 299–306. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_11_37. (дата звернення: 18.09.2025).

76. Сокіл, О. Г. (2017). Інституціональні чинники сталого розвитку соціально-економічних систем. Агросвіт. № 6. С. 28–34. Retrieved from <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2363&i=5>. (дата звернення: 17.10.2025).

77. Степаненко, С. В. (2022). Організаційно-економічний механізм відтворення ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу в умовах інклюзивної економіки. Причорноморські економічні студії. №3 (77). С. 89–96. Retrieved from <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/31cd3cd7-42af-4bab-a039-ebf1f9b64ffb>. (дата звернення: 18.09.2025).

78. Чернюк, Л., Пепа, Т. (2014). Базові основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку продовольчого комплексу регіону. Збірник наукових праць ЧДТУ. №2(38). С. 70-73. Retrieved from <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/84797>. (дата звернення: 03.09.2025).

79. Шеке́ра, В. Ю. (2025). Зарубіжний досвід формування організаційно-економічного механізму сталого розвитку бізнесу. Грааль науки. №6 (53). С. 355–358. Retrieved from <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/20.06.2025/41>. (дата звернення: 29.10.2025).

80. Шкода, М., Мошенець, Н., Захаров, Д., Колесник, Т., Поповиченко, Г., Кобець, С. (2025). Фінансове проєктування сталого розвитку громад у системі адаптивної державної політики та інноваційного адміністрування змін. Financial and Credit Activity. № 2(61). С. 356–373. Retrieved from <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4752> (дата звернення: 31.10.2025).

81. Ящишина, І. В., Буторіна, В. Б. (2024). Управління сталим розвитком ЄС за допомогою інноваційної політики. Український соціум. № 1–2(88–89). С. 61–75. <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.061> (дата звернення: 08.10.2025).

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

