

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Концепція сталого розвитку та ESG в управлінні підприємством»(за матеріалами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»)

(повна назва підприємства)

*зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і-
адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти*

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Оносов Станіслав Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Барібіна Яніна Олександрівна_____
(підпис, дата)Рецензент_____
(підпис, дата)

Полтава 2025

«Затверджую»

Зав. кафедрою _____
(підпис)

д.е.н., професор Шимановська-Діанич Л. М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« ____ » _____ 2025 р.

«Погоджено»

Науковий керівник _____
(підпис)

к.е.н., доцент Барибіна Я. О.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« ____ » _____ 2025р.

План

дипломної магістерської роботи студентки освітнього ступеня **«магістр»**,
спеціальності **073 «Менеджмент»**,
освітньої програми **«Менеджмент і адміністрування»**
(шифр, назва)

Оносов Станіслав Олегович

(на тему **«Концепція сталого розвитку та ESG в управлінні підприємством»**
(за матеріалами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»))

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ESG В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Генеза становлення концепції сталого розвитку та ESG в управлінні підприємством

1.2. Інтеграція принципів ESG у системи публічного та корпоративного управління

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» ТА ESG

2.1. Характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» як соціально-економічної системи

2.2 Оцінка системи управління сталим розвитком та ESG ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СТАНДАРТИВ ESG В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1 . Впровадження інструментів екологічного моніторингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

3.2. Практичні орієнтири для впровадження ESRS S1 в діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ESG В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Генеза становлення концепції сталого розвитку та ESG в управлінні підприємством	8
1.2. Інтеграція принципів ESG у системи публічного та корпоративного управління	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» ТА ESG	29
2.1. Характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» як соціально-економічної системи	29
2.2 Оцінка системи управління сталим розвитком та ESG ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СТАНДАРТІВ ESG В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	72
3.1 . Впровадження інструментів екологічного моніторингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	72
3.2. Практичні орієнтири для впровадження ESRS S1 в діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	83
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Сучасні глобальні трансформації в соціально-економічному середовищі зумовлюють підвищення уваги до концепції сталого розвитку та впровадження ESG-підходів у систему корпоративного управління. Посилення кліматичних викликів, динаміка міжнародної регуляторної політики, а також зростання вимог зацікавлених сторін до прозорості та відповідальності бізнесу формують нові орієнтири для підприємств, які прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. За таких умов інтеграція принципів сталого розвитку стає ключовим чинником ефективності управління та стратегічної стійкості компаній.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що ESG-компоненти дедалі частіше виступають базисом для ухвалення управлінських рішень, формування інвестиційної привабливості та побудови репутаційної політики підприємства. Для українських компаній, що функціонують в умовах воєнних, економічних та інституційних ризиків, питання впровадження ESG-підходів набувають особливої значущості. У контексті діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» актуальність теми посилюється масштабом його виробництва, впливом на продовольчу безпеку країни та необхідністю відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

Огляд наукової літератури свідчить, що українські та зарубіжні дослідники приділяють значну увагу питанням сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та формуванню ESG-стратегій. У працях зарубіжних науковців переважає акцент на взаємозв'язку між ESG-показниками, ринковою капіталізацією компанії та управлінням ризиками. Українські науковці розглядають проблематику сталого розвитку з позицій інституційних передумов, модернізації управлінських процесів, екологізації виробництва та соціальної відповідальності бізнесу. Водночас науковий дискурс демонструє фрагментарність підходів до оцінювання ефективності ESG-орієнтованого

управління та відсутність єдиної адаптованої методики для вітчизняних підприємств. Відтак, у цьому напрямку працюють. Буркинський Б. В. Досліджує сталий розвиток регіонів, екологічну економіку та екологізацію виробництва; Данилишин Б. М. працює над проблематикою сталого розвитку, ресурсоефективності та національної економічної політики; Колот А. М. відомий дослідник корпоративної соціальної відповідальності та соціальних аспектів управління підприємством; Герасимчук В. Г. автор праць щодо екологізації управління, корпоративної відповідальності та сталого розвитку підприємств; Мазаракі А. А. розглядає концепцію сталого розвитку в контексті економіки підприємств та інституційного середовища; Шевчук В. Я. досліджує механізми впровадження сталого розвитку та екологічної політики підприємств. Макаренко М. В. працює над проблемами ESG, нефінансової звітності та корпоративної відповідальності; Хлобистов Є. В. займається питаннями екологічної безпеки та сталого розвитку промислових підприємств.

Зарубіжні науковці: John Elkington (Джон Елкінгтон) - автор концепції *triple bottom line* (екологія — соціум — економіка); один із засновників сучасного ESG-підходу. Michael Porter (Майкл Портер) співавтор теорії *shared value*, що є основою сучасного розуміння відповідального та сталого бізнесу. R. Edward Freeman (Р. Е. Фріман) - автор теорії стейкхолдерів, ключової для ESG-менеджменту. Archie B. Carroll (Арчі Керролл) - розробив модель корпоративної соціальної відповідальності (піраміда Керролла). Jeffrey Sachs (Джеффри Сакс) відомий дослідник глобального сталого розвитку, консультант ООН. Amartya Sen (Амартья Сен). Нобелівський лауреат, автор концепцій розвитку, орієнтованого на людину, що лежать в основі сучасних принципів SDG. Robert Eccles (Роберт Еклз) - один із провідних дослідників нефінансової звітності, ESG-показників та сталих фінансів. Ian Thomson (Іан Томсон) Досліджує ESG-менеджмент, нефінансову звітність та стійкість підприємств.

Невирішеною залишається низка проблем, серед яких: недостатня методологічна опрацьованість механізмів інтеграції ESG-принципів у корпоративне управління, відсутність комплексної системи показників для

оцінювання результативності таких трансформацій, а також обмеженість емпіричних досліджень, присвячених впровадженню ESG-підходів у реальному секторі економіки України. Особливої уваги потребує формування ефективної моделі ESG-менеджменту для підприємств аграрно-промислового сектору, зокрема ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», що й визначає наукову новизну та практичну спрямованість даної роботи.

Актуальність питання управління підприємством на засадах сталого розвитку визначили предмет, об'єкт та завдання дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних основ та практичного інструментарію щодо управління підприємством на засадах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- деталізовано генезу становлення сталого розвитку;

- актуалізовано з наукової точки зору інтеграція принципів ESG у системи публічного та корпоративного управління;

- проведено характеристику ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» соціально-економічної системи;

- оцінено систему управління сталим розвитком та ESG ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» ;

- обґрунтовано необхідність впровадження інструментів екологічного моніторингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

- розроблено практичні орієнтири для впровадження ESRS S1 в діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Об'єктом дипломної магістерської роботи процес управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» на засадах сталого розвитку та ESG.

Предметом дипломної магістерської роботи є теоретичні та науково-методичні положення щодо процес управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» на засадах сталого розвитку та ESG.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених дослідженнях стали наукові теоретичні та практичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі управління підприємства відповідно до концепції сталого розвитку та процес управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» ESG.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці управління підприємством на засадах сталого розвитку, матеріали преси, статистична та аналітична інформація, опублікована в різних виданнях і статистичних збірниках, а також звіти з управління та фінансова звітність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

В якості вихідної інформації використовувались матеріали періодичної і поточної звітності, планові та організаційно-розпорядчі документи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Наукова новизна сформульованих й обґрунтованих основних положень полягає у тому, що їхня сукупність являє собою нове вирішення важливого наукового завдання – підвищення ефективності управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» на засадах сталого розвитку та ESG.

Розроблені кваліфікаційній роботі теоретичні положення і практичні рекомендації дають можливість суттєво підвищити ефективність управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» відповідно концепції сталого розвитку, що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Методичну основу дослідження складають такі загальнотеоретичні методи наукового пізнання: логічний аналіз (для уточнення понятійного апарату категорій сталого розвитку); системно-структурний аналіз (для впорядкування та систематизації критеріїв оцінки підприємства, аналізу структури та динаміки конкурентного потенціалу); статистичний аналіз (для виявлення основних тенденцій в стані досліджуваної галузі); групування і класифікації (при систематизації факторів, які впливають на конкурентоспроможність

підприємств).

Апробація результатів дослідження на тему «Від соціальної стійкості до сталого розвитку на прикладі МХП» відображено в матеріалах Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна стійкість країни і регіонів: роль реформ, інвестицій та міжнародної кооперації», яка відбудеться 19-20 грудня 2025 року. Ужгород.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, викладених на 108 сторінках, 28 таблиць та 11 рисунках, списку використаних джерел із 50 найменувань, і 3 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРИТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ESG В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Генеза становлення концепції сталого розвитку та ESG в управлінні підприємством

У контексті глобальних перетворень, зумовлених кліматичними змінами, соціальною нестабільністю та підвищеними вимогами до транспарентності управлінських процесів, концепція ESG (Environmental, Social, Governance) набуває дедалі ширшого застосування у публічному та корпоративному секторах.

Застосування ESG-орієнтованих підходів забезпечує підвищення стійкості організаційних структур, оптимізацію ресурсокористування, зміцнення довіри стейкхолдерів та інвесторів, а також сприяє формуванню відповідальної системи прийняття управлінських рішень. Україна, як держава, що реалізує євроінтеграційний курс та прагне модернізувати управлінські практики, потребує розробки комплексного підходу до впровадження ESG-принципів з урахуванням національної специфіки. З огляду на зазначене, дослідження механізмів інтеграції ESG у публічну політику та корпоративне середовище характеризується високою науковою та практичною актуальністю.

Незважаючи на зростаючий інтерес до ESG-концепції, в Україні відсутня комплексна методологія їх імплементації у системи публічного та корпоративного управління, що враховувала б національні соціально-економічні характеристики, правову систему та стратегічні вектори розвитку. Недостатньо вивченим залишається механізм координації екологічних, соціальних та управлінських компонентів у процесі формування управлінських рішень, а також параметри оцінювання результативності ESG-інтеграції на різних управлінських рівнях.

Аналіз наукових публікацій. Вітчизняні наукові розвідки переважно концентруються на прикладних аспектах впровадження ESG у національних умовах, зокрема через публічно-приватне партнерство, цифрову трансформацію, звітність, підтримку в умовах воєнного стану тощо.

Зокрема, досліджується адаптація ESG до механізмів публічно-приватного партнерства з наголосом на транспарентності, вимірюваності та сталості [1];

обґрунтовується інкорпорація ESG-індикаторів у стратегічний менеджмент та їх узгодження з фінансовими показниками з акцентуванням на ролі нефінансової звітності [5];

визначаються засади екологічної відповідальності та нульової толерантності до корупційних практик, пропонується структурування ESG-компонентів: від стратегії і політики до комунікації із зацікавленими сторонами [2];

на основі аналізу трансформації корпоративної соціальної відповідальності під впливом воєнних дій, обґрунтовується запровадження ESG-рейтингів з урахуванням їх позитивного впливу на репутаційний капітал та конкурентні позиції [4];

враховуючи проблеми моніторингу ефективності та прозорості ESG-звітності, пропонується концептуальний підхід до інтеграції цифрової та ESG-трансформації [3].

Зарубіжні публікації представляють ширшу теоретичну базу, методологічний інструментарій (індекси, оцінка ризиків, тематична гомогенність тощо) і глобальні компаративні дослідження. Так, обґрунтовується роль регуляторних механізмів, стандартизації та викликів у розвинутих країнах і країнах, що розвиваються, констатується трансформація ESG з інструменту комплаєнсу на стратегічну основу [20];

виявлено варіативність кореляції між соціальними, екологічними показниками і фінансовими метриками, запропоновано емпіричний індекс ESG-продуктивності, що корелює з фінансовими результатами та інноваційними бізнес-моделями [27];

доводиться, що потужне публічне управління стимулює надмірне ESG-залучення, а корпоративне врядування пом'якшує цей ефект, особливо у розвинутих країнах [24];

на основі статистичного аналізу встановлено, що ESG-рейтинги можуть сигналізувати про ризики екстремальних подій, також продемонстровано кореляцію ESG-балів з ризиковістю компаній [22];

на основі text mining аналізу понад тисячі ESG-звітів описується тенденція до тематичної гіпогомогенізації (слабка екологічна компонента, поміркований G і потужний S), при цьому досліджується вплив на легітимність компаній [35].

Проте, незважаючи на значний масив публікацій, актуальною залишається проблема наукового обґрунтування концептуальної моделі впровадження ESG-принципів, яка б інтегрувала міжнародний досвід із специфікою українського контексту.

Завдання дослідження полягає в аналізі питань інтеграції ESG-принципів у сферах публічного та корпоративного управління.

Генезис концепції ESG. Першоосновою концепції можна визначити концепцію соціально відповідального інвестування (SRI, socially responsible investing), витоки якої простежуються в давніх релігійних традиціях (юдейське Tzedek, ісламський шаріат) та протестантських рухах (методисти, квакери) у США XVIII-XIX століть, які бойкотували рабовласницькі та «гріховні» галузі [21]. Протягом XX століття відбулися знакові кампанії проти бізнесу в ПАР під час апартеїду, екологічні рухи після публікації Silent Spring, а також формування стандартів звітності - GRI (1997 р.), CDP (2000 р.).

У 2004 році Глобальний договір ООН (UN Global Compact) за ініціативою Кофі Аннана оприлюднив звіт «Who Cares Wins», де вперше офіційно було введено термін «ESG» (Environmental, Social, Governance). Звіт містив рекомендації щодо інкорпорації ESG-факторів у фінансовий аналіз та інвестиційне управління [26]. У червні 2004 р. К. Аннан офіційно презентував концепцію на Саміті ООН, отримавши підтримку провідних фінансових інституцій [19].

У 2005 році Freshfields Report (UNEP FI) закріпив правову основу для включення ESG у фідучіарні обов'язки, було доведено, що врахування ESG може бути частиною довірчих зобов'язань (fiduciary duty) [25]. У 2006 році на Нью-Йоркській фондовій біржі були запуснені Принципи відповідального інвестування (PRI) ООН. Це була декларована схема на перетині аналізу, активного власництва, прозорості й інвесторської співпраці. Подальший розвиток включав стандарти звітності (SASB, 2011), Паризьку угоду 2015 року, ініціативу TCFD, а також створення ISSB у 2021 р., що зробило ESG підґрунтям глобальних норм фінансової транспарентності [26].

Загалом, генезис ESG можна інтерпретувати як еволюцію від релігійно-етичного уникнення «гріховного бізнесу» до структурованої інвестиційної парадигми, що була формально визначена у 2004 році та розповсюджена через структуровані міжнародні ініціативи протягом наступних двох десятиліть.

Компонентами ESG є:

1. Екологічний (Environmental), що охоплює вплив діяльності організації на навколишнє середовище. Він пов'язаний з вимірюванням, оцінюванням і регулюванням викидів парникових газів, вуглецевого сліду і кліматичних ризиків, управлінням ресурсами та відходами, захистом біорізноманіття і впровадженням екологічних технологій [23; 11].

2. Соціальний (Social), що включає взаємодію організації із людьми та суспільством і передбачає дотримання прав людини, захист працівників, створення справедливих умов праці, забезпечення безпеки, різноманіття, інклюзії, відповідальність перед постачальниками, споживачами й місцевими спільнотами.

3. Управлінський (Governance), що охоплює структуру управління та практики транспарентності, зокрема, склад і функціонування органів управління, незалежність ради директорів, вимоги до звітності, аудиту та контролю, політику винагород, етичність, взаємини із акціонерами [23].

Сутність концепції ESG полягає у тому, що вона є інтегрованим підходом до управління організаційним розвитком, який поєднує три критично важливі

виміри сталості - екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G). Ця концепція виникла як відповідь на глобальні виклики - кліматичні зміни, соціальну нерівність, кризу довіри до інституцій - і трансформувалась із добровільного етичного орієнтира на нормативну основу стратегічного, інвестиційного та публічного управління у XXI столітті.

Концепція ESG у публічному управлінні. У межах концепції ESG існує низка понять, які необхідно чітко ідентифікувати і коректно застосовувати в управлінській практиці.

ESG-принципи - це концептуальні орієнтири, що визначають екологічну, соціальну та управлінську відповідальність організації. Вони передбачають сталий розвиток, етичну поведінку, соціальну інклюзивність та транспарентне управління. ESG-принципи застосовуються при формуванні стратегій розвитку, прийнятті управлінських рішень, складанні звітності, а також у інвестиційній сфері [34].

ESG-принципи базуються на міжнародних стандартах, зокрема GRI Standards, UN Global Compact, ISO 26000, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, а також принципах корпоративної сталості, визнаних ЄС. Їх узагальнено [31; 29; 15; 16] можна сформулювати таким чином:

Екологічна складова включає: запобігання забрудненню навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів (енергії, води, матеріалів), зниження викидів парникових газів і боротьбу зі зміною клімату, перехід до циркулярної економіки та управління відходами, охорону біорізноманіття та збереження екосистем, екологічну безпеку продукції, послуг та технологій, транспарентне розкриття екологічної інформації (звітність, оцінка впливу на довкілля).

Соціальна складова охоплює: дотримання прав людини й трудових прав, рівність можливостей та недискримінацію, забезпечення гідних і безпечних умов праці, повагу до прав працівників на об'єднання та колективні переговори, розвиток персоналу та навчання протягом життя, соціальну інклюзію та підтримку вразливих груп, участь громад та стейкхолдерів у прийнятті рішень,

вплив на локальні громади: транспарентну співпрацю, інвестиції в розвиток територій, захист персональних даних і цифрових прав.

Узагальнену порівняльну характеристику цих понять наведено у табл. 1.1.

Важливим питанням є інтеграція ESG-принципів у сучасні теоретичні моделі публічного управління.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика термінів і понять у сфері ESG

Поняття / Concept	Сутність / Essence	Призначення / Purpose	Сфера застосування / Scope of application
ESG-принципи / ESG principles	Базові етичні та управлінські засади: екологічна відповідальність, соціальна справедливість, ефективне управління	Формування нової парадигми сталого управління	Публічне та корпоративне управління
ESG-управління / ESG governance	Система інтеграції ESG-принципів у всі функції управління організацією	Забезпечення прозорості, довіри та довготривалої ефективності	Бізнес, органи влади, НУО
ESG-фактори / ESG factors	Конкретні параметри в трьох сферах: Е (довкілля), S (соціум), G (управління)	Створення підґрунтя для оцінки, контролю та звітності	Стратегії, інвестиції, аналітика
ESG-рейтинг / оцінка / ESG rating / assessment	Кількісна чи якісна оцінка компанії за ESG-факторами	Орієнтир для інвесторів, банків, рейтингів ризиків	Глобальний фондовий ринок, банки, аудиторські компанії
ESG-звітність / ESG reporting	Нефінансова звітність компаній про їхній екологічний, соціальний та управлінський вплив	Підзвітність перед стейкхолдерами, прозорість	Великі компанії, держсектор, міжнародні корпорації
ESG-інвестування / ESG investing	Вкладення коштів із урахуванням ESG-критеріїв	Мінімізація ризиків, стимулювання сталого бізнесу	Фондові ринки, банки, венчурні фонди
ESG-стратегія / ESG strategy	Комплексний план впровадження ESG у діяльність організації	Інституційне закріплення довгострокових цілей	Публічні та приватні організації

Управлінська складова передбачає: прозорість управлінських процесів і звітності, ефективну структуру управління (чіткий розподіл відповідальності), наявність незалежних членів наглядових органів, антикорупційну політику і комплаєнс-культуру, етичне ведення бізнесу та дотримання норм законодавства, залучення стейкхолдерів до управління (stakeholder engagement), підзвітність керівництва перед акціонерами, працівниками, суспільством, гендерну рівність і різноманітність у керівництві, наявність політик щодо сталого розвитку, етики,

соціального впливу, регулярну нефінансову звітність (відповідно до GRI/CSRD/SASB/TCFD).

ESG-управління - це система управлінських підходів, яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у внутрішню політику, операційну діяльність і стратегію компанії. Такий підхід орієнтований на стійкий розвиток, мінімізацію ризиків і формування довіри стейкхолдерів. Включає впровадження екологічних стандартів, підтримку соціальної відповідальності, етичне керівництво, незалежність наглядових органів, прозорість звітності тощо [33].

ESG-фактори - це конкретні показники або критерії в межах трьох сфер (E, S, G), які дозволяють оцінити ризики, вплив і ефективність діяльності організації в контексті сталого розвитку.

ESG-рейтинги - це інструмент оцінювання рівня відповідності діяльності організації ESG-принципам, що ґрунтується на аналізі відкритих даних, звітності та незалежних аудитів. ESG-рейтинг формується спеціалізованими рейтинговими агентствами (MSCI, Sustainalytics, Refinitiv тощо) та використовується для прийняття інвестиційних, управлінських і репутаційних рішень.

ESG-звітність - це форма нефінансової звітності, в якій компанії розкривають інформацію щодо свого впливу на довкілля, соціум і систему управління. Такі звіти є обов'язковими в багатьох країнах ЄС і можуть відповідати стандартам GRI, SASB, TCFD, ISSB тощо.

ESG-інвестування - це стратегія розміщення капіталу з урахуванням ESG-факторів. Його мета полягає у досягненні не лише фінансової, а й соціальної та екологічної вигоди [30].

ESG-стратегія - це системний план організації, спрямований на інтеграцію ESG-цілей у місію, цінності, бізнес-процеси, продукцію, маркетинг та відносини з усіма стейкхолдерами. Вона фіксується у стратегії сталого розвитку або корпоративної соціальної відповідальності.

Інтеграція ESG-принципів у теоретичні моделі публічного управління. ESG-вимоги (кліматична нейтральність, інклюзивність, прозорість) вимагають

узгодження між різними департаментами (екології, праці, контролю, освіти тощо), що органічно вписується в теоретичну модель Whole-of-Government (ця модель передбачає міжвідомчу інтеграцію політик та координацію урядових структур з метою спільного досягнення суспільних цілей).

ESG-ініціативи (енергетична ефективність або соціальна захищеність) потребують політичної синергії між рівнями влади - законодавчої підтримки на національному рівні й практичної імплементації на місцях, що відповідає суті концепції Multi-Level Governance, яка передбачає погоджений розподіл влади між національним, регіональним, муніципальним та наднаціональним рівнями.

ESG-стандарти, зокрема в громадських закупівлях, екологічному моніторингу, політиці соціальної справедливості, формуються через діалог між держслужбовцями, експертами, інвесторами й НУО, що відповідає суті концепції Collaborative governance, яка фокусується на колективному прийнятті рішень за участю держави, бізнесу та громадянського суспільства.

ESG-управління передбачає публікацію нефінансових звітів, аудиту соціальних практик, антикорупційних заходів, що практично означає впровадження принципів Open-government у публічну політику (ця концепція фокусується на режимі прозорості, де урядова діяльність стає публічною, підзвітною та довірчою).

Концепція Public participation (яка передбачає активне залучення громадян та громадськості в прийняття рішень, що стосуються навколишнього середовища) у контексті інтеграції з ESG проявляється у залученні громади до оцінки екологічних проектів, політики рівних можливостей, контролю за призначенням коштів, що суттєво збільшує легітимність і ефективність рішень.

У підсумку, концепція ESG інтегрує нефінансові вимірювання у політичні рішення та робить державу більш інтегрованою (Whole-of-Gov), координованою на різних рівнях (Multi-Level), співпрацюючою з різними акторами (Collaborative), прозорою (Open government) і відкритою до громад (Public Participation). Це забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю і екологічною стійкістю у сучасному публічному управлінні.

Таблиця 1.2

Державні стратегії та ініціативи із впровадження ESG

Країна / Region Country Region	Назва ініціативи / Initiative /name	Концепція / Concept	Опис / Description
ЄС / European Union	<i>EU Taxonomy Regulation</i> (Regulation 2020/852, з делегованими актами 2021–2024)	Multi-Level & Whole-of-Gov	Єдина класифікація «зелених» економічних активностей, що сприяє спрямуванню інвестицій у низьковуглецеві сфери та уніфікує ESG-звітність
ЄС / European Union	<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> (CSRD), Sustainability Package 2023	Open Gov & Whole-of-Gov	Обов'язкова нефінансова звітність для великих компаній; правила прозорості ESG-рейтинговиків
ЄС / European Union	<i>Green Deal, Just Transition Mechanism</i>	Collaborative & Multi-Level	Інвестиційні програми (100 млрд €) для переходу до «зеленої» економіки із соціальним захистом регіонів
Україна / Ukraine	<i>Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку (2024)</i>	Whole-of-Gov & Open Gov	План з адаптації ESG-звітності згідно з європейськими стандартами ESRS до 2030 року
Україна / Ukraine	<i>Закон України «Про основні засади державної кліматичної політики» (2024)</i>	Multi-Level	Закладає правову основу кліматичної нейтральності відповідно до вимог ЄС
Україна / Ukraine	<i>Закон України «Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення» (в дії з серпня 2025)</i>	Whole-of-Gov	Об'єднання екологічних дозволів в одну стратегію, що підвищує екологічну відповідальність підприємств
Україна / Ukraine	<i>Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» (січень 2025)</i>	ESG-Governance	Відповідність принципам OECD, підвищення прозорості, обмеження корупційних ризиків
Бельгія / Belgium	<i>Federal Sustainable Development Strategy</i> (1997, оновлення 2014–2016)	Whole-of-Gov	Координація усіх держ. органів за принципами ESG на рівні федерального уряду

ESG-Governance у корпоративному та публічному секторі. ESG-Governance відноситься до управлінського виміру ESG та є компонентом концепції ESG, який фокусується на якості корпоративного або публічного врядування, прозорості прийняття рішень, дотриманні етичних норм, законодавства та

принципів підзвітності. Його головна мета - забезпечити таку систему управління, яка не лише орієнтується на фінансові показники, але й враховує інтереси стейкхолдерів, зменшує ризики недоброчесної поведінки, сприяє стабільності організацій і зміцненню довіри суспільства [13; 10].

ESG-Governance в корпоративному секторі вимагає: транспарентну структуру управління, наявність незалежних членів у наглядових органах, ефективну систему внутрішнього контролю, антикорупційні політики, гендерну рівність у керівних органах, чітко визначені повноваження та відповідальність керівників, а також регулярну нефінансову звітність.

У державному секторі ESG-Governance означає підзвітність перед громадянами, відкритість процедур закупівель, публічність бюджетного планування та стратегічне управління, яке враховує соціально-екологічні наслідки [12; 18].

Особливість ESG-Governance полягає у його міждисциплінарності, оскільки цей підхід поєднує принципи права, менеджменту, етики та комплаєнсу. В умовах післявоєнного відновлення України ESG-Governance може мати критичну роль, оскільки дозволяє вибудувати довіру до державних інституцій, забезпечити прозорість розподілу допомоги, запобігти корупційним ризикам і забезпечити стабільне функціонування як приватного, так і публічного сектору відповідно до європейських стандартів управління.

Впровадження ESG у корпоративне управління. На практиці стратегії ESG інтегруються через метричні цілі, зв'язок премій із ESG, формальні комітети у радах та незалежні звіти за GRI/SASB. Корпоративне управління на основі ESG передбачає зміну структури рад директорів, відкриті ESG-звіти, зобов'язання щодо прав працівників і стейкхолдерів.

ESG-звітність компанії оформлюють як частину офіційних фінансових чи нефінансових річних звітів, відповідно до GRI, SASB, CDP і включають зовнішню верифікацію. Інновації включають екологічні офіси, енергетичну ефективність, відновлення природи, інфраструктуру для електромобілів, соціальні фонди.

Впровадження ESG-принципів, ESG-управління, ESG-стратегії та ESG-звітності істотно впливає на трансформацію корпоративного менеджменту, інноваційний розвиток компанії та загальну ефективність її господарської діяльності. Ці елементи виступають не лише як інструменти сталого розвитку, а й як чинники стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

ESG-управління, як практична реалізація цих принципів, забезпечує системну інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських стандартів у корпоративну архітектуру. Зокрема, воно стимулює утворення ESG-комітетів при радах директорів, адаптацію кодексів етики та розробку політик інклюзивності й кліматичної відповідальності. Така еволюція системи управління зміцнює репутаційний капітал компанії, підвищує її інвестиційну привабливість та спрощує доступ до пільгового фінансування.

ESG як драйвер інновацій. ESG-стратегія стимулює підприємства до розробки нових технологій, продуктів і процесів, що орієнтовані на зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності.

Інновації, що спрямовуються на досягнення ESG-цілей, можуть включати: використання відновлюваних джерел енергії, цифровізацію екологічного моніторингу (green tech або clean tech), розробку соціально інклюзивних бізнес-моделей (інклюзивні фінансові продукти), вдосконалення логістики з урахуванням вуглецевого сліду.

Управління інноваціями в рамках ESG-парадигми змінює мотиваційні чинники - інновації стають не лише джерелом прибутку, а й відповіддю на очікування зацікавлених сторін. Відтак, ESG-стратегія виступає інноваційним драйвером, спрямовуючи ресурси на розвиток продуктів із доданою соціальною й екологічною цінністю.

Алгоритм інтеграції ESG у інноваційну діяльність. Інтеграція ESG-принципів у стратегії інноваційної діяльності українських компаній вимагає певної послідовності практичних заходів, які враховують вимоги ЄС, виклики цифрової трансформації та потребу в адаптації бізнес-моделі до сталих стандартів. У цьому контексті пропонується такий алгоритм дій:

1. Проведення ESG-діагностики поточного стану компанії шляхом здійснення внутрішнього аудит-аналізу екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності. Це дозволить визначити слабкі місця, ризики та зони зростання в контексті інновацій. На цьому етапі важливо узгодити існуючі практики зі стандартами GRI, CSRD, SASB, а також оцінити цифрову зрілість компанії з погляду ESG-звітності та управління даними.

2. Формування ESG-орієнтованої інноваційної стратегії. Це передбачає інтеграцію екологічних і соціальних цілей у стратегічне планування НДДКР, розробку продуктів та технологій. У пріоритетах мають бути зелені інновації, циркулярні бізнес-моделі, екологічно безпечні ланцюги постачання, технології енергоефективності, соціально-орієнтовані цифрові сервіси. При цьому доцільно застосовувати підхід Design for ESG, тобто оцінювати нові продукти та процеси за ESG-критеріями ще на етапі розробки.

3. Цифровізація ESG-процесів у рамках інноваційної діяльності. Компанія має запровадити цифрові рішення для моніторингу ESG-індикаторів, управління ризиками, автоматизованого збору та обробки даних. Це включає впровадження ESG-панелей (дашбордів), платформ для нефінансової звітності, інструментів блокчейн-трасування соціально-екологічного впливу, а також застосування штучного інтелекту для прогнозування ESG-ризиків.

4. Формування ESG-компетентного середовища всередині компанії шляхом навчання персоналу, створення міжфункціональних ESG-команд, призначення відповідального за стійкий розвиток (Chief Sustainability Officer), а також стимулювання інноваційної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність і екологічну ефективність. Це дозволить інтегрувати ESG не лише в стратегії, а й у корпоративну культуру.

5. Інституціоналізація та зовнішня комунікація ESG-підходу, зокрема регулярна підготовка ESG-звітів згідно з вимогами ЄС, участь у рейтингах та ініціативах сталого розвитку (UN Global Compact, Science-Based Targets), взаємодія з інвесторами, громадськістю, органами влади. Це посилюватиме

репутацію компанії, відкриватиме доступ до зеленого фінансування та євроінтеграційних програм підтримки інновацій.

У такій послідовності ESG-підхід стане не лише елементом звітності, а й чинником інноваційного розвитку, інструментом адаптації до кліматичних і соціальних викликів, а також основою формування цифрово стійкого бізнесу з перспективами інтеграції у ринок ЄС.

1.2. Інтеграція принципів ESG у системи публічного та корпоративного управління

Впровадження системної оцінки ESG-індикаторів. Впровадження системної оцінки ESG-індикаторів в організацію аналітичної діяльності українських корпоративних компаній є необхідною умовою для наближення до стандартів ЄС, підвищення інвестиційної привабливості та стратегічної стійкості в умовах посткризового відновлення.

Першим кроком є формування відповідального підрозділу або міжфункціональної ESG-групи, яка координуватиме збір, аналіз та інтерпретацію ESG-даних. До її складу повинні входити представники підрозділів з фінансів, персоналу, виробництва, управління ризиками, а також спеціалісти з аналітики та цифрових технологій.

Далі компанія повинна провести ґрунтовний аналіз вимог таких документів, як CSRD, GRI Standards, SASB, EU Taxonomy Regulation, щоб визначити перелік індикаторів, обов'язкових до оцінки відповідно до галузі, розміру та типу компанії.

Після цього потрібно обрати індикатори для кожного з трьох вимірів ESG - як загальні, так і специфічні для галузі. При цьому слід враховувати, які з них відповідають стратегії компанії, є матеріальними з точки зору стейкхолдерів, підлягають вимірюванню та порівнянню, інтегруються у внутрішні системи управління.

Наступним кроком має бути впровадження цифрових рішень для автоматизованого збору ESG-даних з усіх бізнес-процесів (звіти з екології, HR, безпеки, аудиту, постачання). При цьому важливо створити єдину базу даних або ESG-дашборд.

Надалі аналітична команда застосовує уніфіковану методику розрахунку індикаторів, включно з порівнянням з бенчмарками, нормами ЄС або галузевими середніми значеннями. Результати аналізу доцільно представляти у формі регулярних звітів для керівництва (на основі ESG-KPI), публічних звітів (згідно з GRI або CSRD) та візуалізованих ESG-дашбордів для внутрішніх користувачів.

Важливим моментом є те, що аналітичні висновки повинні безпосередньо впливати на ухвалення рішень, зокрема, інвестиції, кадрову політику, партнерство, трансформацію бізнес-моделі. ESG-індикатори мають стати частиною системи KPI для топ-менеджменту.

Проблемні питання реалізації ESG-принципів. Сьогодні можна виділити такі проблемні питання реалізації ESG-принципів у публічному та корпоративному управлінні:

1. Відсутність уніфікованої ESG-методології для публічного управління. Більшість українських наукових досліджень переважно зосереджені на корпоративному секторі, тоді як публічне управління не має ані нормативно закріпленої ESG-рамки, ані стандартів оцінки рішень за ESG-критеріями.

2. Фрагментарність ESG-підходів у стратегічному управлінні підприємствами. Українські компанії зазвичай застосовують окремі компоненти ESG (екологічна звітність, КСВ, прозорість), але не інтегрують їх у стратегічне планування, KPI, ризик-менеджмент чи інноваційні стратегії.

3. Недостатність системи ESG-звітності та аудиту. В Україні ще не функціонує незалежна ESG-аудиторська система, немає інституціоналізованої практики публічної верифікації нефінансової звітності.

4. Недостатній рівень компетенцій управлінців і менеджерів у сфері ESG. У публічному секторі та серед керівників бізнесу спостерігається дефіцит

управлінських компетенцій у сфері ESG, що обмежує впровадження політик сталого розвитку.

5. Відсутність адаптованої ESG-інфраструктури (щодо даних, цифрових систем, стандартів). Україна не має централізованої цифрової платформи, яка би агрегувала нефінансову звітність, ESG-рейтингування компаній і проєктів, дані про екологічні й соціальні наслідки політик.

ESG-методологія: концептуальні основи. ESG-методологію в контексті публічного управління та корпоративного менеджменту доцільно розглядати як системний інструмент інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегічне планування, операційну діяльність, моніторинг результатів і прийняття управлінських рішень.

ESG-методологія в публічному управлінні - це науково обґрунтована сукупність індикаторів, процедур і інструментів для формалізації, оцінювання, впровадження й моніторингу екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процесах формування та реалізації державної політики. Вона є системою методів, процедур і критеріїв, яка дозволяє органам державної влади, місцевого самоврядування та інституціям публічного сектору враховувати та інтегрувати принципи сталого розвитку в розробку та реалізацію політик, стратегій і програм.

Можна виділити такі її складники: індикативні рамки для оцінки екологічних і соціальних наслідків державних рішень; методи бенчмаркінгу і моніторингу ESG-орієнтованих бюджетів, публічних закупівель, регіонального планування; підходи до розрахунку ESG-ризиків для інфраструктурних, енергетичних, цифрових та екологічних проєктів; засоби транспарентної звітності перед громадськістю та партнерами; інструменти залучення стейкхолдерів до розробки політик.

ESG-методологію в корпоративному менеджменті можна визначити як сукупність стандартизованих процедур, показників і управлінських рішень, що спрямовані на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у стратегію, структуру, операційні процеси та систему звітності підприємства.

Така методологія має включати: ESG-скринінг (попередню діагностику ризиків і впливів); оцінку матеріальних ESG-факторів відповідно до галузевої специфіки (згідно з SASB Standards); інтеграцію ESG-індикаторів у KPI менеджменту; застосування міжнародних стандартів (GRI, TCFD, ISSB, CDP) для підготовки нефінансової звітності; аудит ESG-звітності зовнішніми структурами; використання ESG-рейтингових оцінок для управління інвестиційною привабливістю.

Для сьогоденної України нагальним питанням є створення комплексу взаємопов'язаних заходів щодо подолання виявлених проблем реалізації ESG-принципів. Цей комплекс заходів має бути адаптованим до викликів післявоєнної відбудови та євроінтеграційного курсу України. У цьому контексті пропонуємо 6 напрямів (табл. 1.3).

Євроінтеграційна основа цих заходів потребує: синхронізації з Директивою 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive), участі в Європейському ESG-ринку, приєднання до програм ЄС (зокрема, Green Deal, Just Transition Mechanism, Horizon Europe тощо) у частині ESG-інновацій.

Розгорнемо ідеї, що закладені у таблиці 1.3. Першим етапом повинна стати адаптація міжнародних стандартів (GRI, CSRD, ISSB, TCFD, SASB) до українського регуляторного середовища, з урахуванням воєнного і поствоєнного контексту. Йдеться про розробку єдиних критеріїв для публічного сектору та бізнесу щодо обов'язкових ESG-декларацій, індикаторів, політик і механізмів впровадження. Це дозволить уникнути фрагментарності, спростить взаємодію з міжнародними донорами та сприятиме впровадженню ESG у бюджетування, стратегічне планування і фінансове регулювання. Створення «Національного ESG-коду» або ESG-рамкового документа — нормативної бази, яка забезпечить взаємосумісність державних і приватних ініціатив, спростить зовнішній аудит та дозволить вибудувати ESG-екосистему в унісон з європейськими практиками.

Таблиця 1.3

Проект заходів з впровадження ESG-принципів у публічне та корпоративне управління

Напрямок / Direction	Мета / Goal	Заходи / Activities
1. Розвиток ESG-стандартизації та уніфікації / Development of ESG standardization and unification	Уніфікація критеріїв для публічного та корпоративного сектору відповідно до стандартів ЄС.	Адаптація стандартів GRI, CSRD, TCFD, ISSB до українського контексту. Розробка Національного ESG-коду/гайдлайнів для бізнесу та ОМС. Інституалізація ESG-аудиту та ліцензування ESG-консультантів.
2. Формування ESG-інфраструктури даних / Formation of ESG data infrastructure	Створення цифрової екосистеми для обміну, моніторингу та аналізу ESG-даних.	Створення національної ESG Data Hub (аналог ESAP — Європейської єдиної точки доступу до нефінансової звітності). Впровадження реєстру ESG-рейтингів, звітів та сталих проєктів. Інтеграція системи з міжнародними донорами (EIB, EBRD, USAID, Світовий банк).
3. Упровадження ESG-оцінки та рейтингування регіонів і підприємств / Implementation of ESG assessment and rating of regions and enterprises	Запровадження рейтингової системи для розподілу міжнародної допомоги та пільгового фінансування.	Розробка ESG-індексу громад/регіонів/компаній. Формування умов доступу до фінансування: «вища ESG-оцінка – кращі умови кредитування/грантів». Пріоритетність ESG-комплаєнтних проєктів у післявоєнному фінансуванні (будівництво, інфраструктура, енергетика).
4. Розвиток ESG-компетентностей / Development of ESG competencies	Подолання кадрового розриву в знаннях і навичках щодо ESG.	Упровадження ESG-курсів у освітні програми MBA, держслужби, ЗВО. Розробка Національного ESG-компетентнісного профілю для управлінців і державних службовців. Сертифікація ESG-спеціалістів за європейськими моделями (наприклад, сертифікація EFFAS, SASB).
5. Удосконалення ESG-політики та регуляторного середовища / Improvement of ESG policy and regulatory environment	Забезпечення політичної та законодавчої підтримки ESG-трансформації.	Прийняття Закону про ESG-звітність та оцінку сталого впливу, або внесення змін до чинних нормативно-правових актів. Запровадження ESG-критеріїв у державні закупівлі, інвестиційні меморандуми, стратегічне планування. Розробка ESG-орієнтованих стратегій регіонального відновлення (Smart Recovery Plans).
6. ESG-моніторинг, аудит і прозорість / ESG monitoring, audit and transparency	Гарантування підзвітності та довіри суспільства і донорів.	Запровадження ESG-аудиту в державному секторі (наприклад, у проєктах з відбудови). Верифікація ESG-звітності незалежними структурами. Формування публічних ESG-дашбордів з інтерактивною візуалізацією показників.

1. Формування єдиної нормативно-правової бази ESG

Першим етапом повинна стати адаптація міжнародних стандартів (GRI, CSRD, ISSB, TCFD, SASB) до українського регуляторного середовища, з урахуванням воєнного і поствоєнного контексту. Йдеться про розробку єдиних критеріїв для публічного сектору та бізнесу щодо обов'язкових ESG-декларацій, індикаторів, політик і механізмів впровадження. Це дозволить уникнути фрагментарності, спростить взаємодію з міжнародними донорами та сприятиме впровадженню ESG у бюджетування, стратегічне планування і фінансове регулювання.

Створення Національного ESG-коду або ESG-рамкового документа - нормативної бази, яка забезпечить взаємосумісність державних і приватних ініціатив, спростить зовнішній аудит та дозволить вибудувати ESG-екосистему в унісон з європейськими практиками.

2. Створення національної ESG-інфраструктури даних

Для забезпечення прозорості, моніторингу результатів та інформування всіх зацікавлених сторін доцільно створити національну ESG-інфраструктуру даних - цифрову платформу, яка слугуватиме джерелом офіційної, актуальної й верифікованої інформації щодо ESG-профілю підприємств, органів влади, територіальних громад і проєктів відбудови.

Така платформа (ESG Data Hub) повинна містити реєстр ESG-звітів, рейтингів, стратегій сталого розвитку, а також відображати динаміку змін за індикаторами сталості. Ця система також має інтегруватися з європейською платформою ESAP (European Single Access Point), забезпечуючи сумісність із вимогами ЄС і відкриваючи доступ до європейського ринку ESG-фінансування.

У післявоєнному періоді це дозволить забезпечити прозоре використання міжнародної допомоги, моніторити вплив проєктів відновлення на довкілля та соціальні стандарти, а також підтримувати довіру до України як партнера, що поділяє європейські принципи підзвітності.

3. Впровадження системи ESG-оцінки та рейтингування

Для справедливого розподілу ресурсів, підтримки найбільш відповідальних учасників та формування стимулів до ESG-трансформації потрібно впровадити систему ESG-оцінки, яка дозволить класифікувати компанії, громади та державні структури за рівнем впровадження ESG-принципів.

Це може бути реалізовано у вигляді ESG-індексу або ESG-рейтингування. Подібні індекси мають враховувати ключові показники: енергоефективність, дотримання прав людини, рівень прозорості, інституційну зрілість, екологічні інвестиції, антикорупційні заходи.

На їх основі можна встановити пріоритетність доступу до державної підтримки, грантів, участі у відбудовчих програмах та пільговому кредитуванні з боку міжнародних організацій (ЄБРР, Світовий банк, USAID). Це сприятиме здоровій конкуренції в середовищі місцевого самоврядування та бізнесу і пришвидшить загальну ESG-орієнтацію національного розвитку.

4. Розвиток ESG-компетенцій через освітні програми

Вагомою перешкодою для ефективного впровадження ESG-принципів є кадровий дефіцит - відсутність управлінців, здатних розуміти й інтегрувати ESG-принципи в практичну діяльність. Тому доцільно запровадити широку мережу освітніх програм, сертифікацій та тренінгів для різних рівнів управлінців і акторів: державних службовців, керівників підприємств, експертів, викладачів.

Ці програми мають базуватись на сучасних міжнародних підходах до ESG-компетентностей (SASB Competency Model, EFFAS ESG Certified Analyst) і охоплювати такі модулі: стратегічне ESG-управління, сталий фінансовий аналіз, кліматичне ризикування, нефінансова звітність, етика, управління стейкхолдерами.

Розвиток освітньо-наукового компонента забезпечить стійкість реформ і створить кадрову основу для довготривалої інтеграції України в європейський простір ESG-управління.

5. Законодавче закріплення ESG-вимог

Для широкого впровадження ESG необхідне ухвалення змін до законодавчих та підзаконних актів, які встановлюють вимоги до ESG-звітності, відповідальності за недотримання принципів сталого розвитку, а також пільги та стимули для компаній, які дотримуються цих принципів.

Бажано розробити спеціальний Закон України «Про ESG-звітність», який зобов'яже великі компанії та органи публічної влади публікувати нефінансову інформацію, а також інтегрувати ESG-критерії в законодавство про державні закупівлі, концесії, публічні інвестиції.

Крім того, ESG має стати складовою державних стратегій - зокрема, Плану відновлення України, Стратегії низьковуглецевого розвитку, Національної економічної стратегії та регіональних програм розвитку.

6. Формування системи незалежного аудиту та верифікації

Довіра до ESG-систем базується на її перевірюваності. Тому необхідно створити механізми незалежного ESG-аудиту, верифікації звітності та громадського контролю. Для цього потрібні сертифіковані аудитори, акредитовані органи оцінювання, чітко визначені вимоги до звітів і обов'язкова їх публікація у відкритому доступі.

Також доцільно створити публічні ESG-дашборди, які будуть візуалізувати динаміку впровадження ESG-принципів по секторах, регіонах і компаніях. Це забезпечить прозорість розподілу ресурсів, ефективність управління відновленням і залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Системна та інтегрована трансформація підходів до управління в Україні на основі ESG не лише сприяє прозорому і відповідальному післявоєнному відновленню, а й закладає основу для конкурентоспроможності української економіки у постіндустріальному, екологічно та соціально орієнтованому світі. Реалізація концепції ESG дозволить Україні стати не просто об'єктом допомоги, а й партнером з високими стандартами управління, сумісними з європейськими та глобальними рамками сталого розвитку.

ESG-концепція є комплексною та всеохоплюючою і при цьому формує системну основу трьохвимірного, збалансованого, суспільно важливого і

значимого управління компаніями, ринками, територіями, галузями, країнами та регіонами.

ESG-методологія з інструменту оцінки ризиків або формальної звітності стає системою цінностей, що підкріплена управлінською логікою і метриками і є невід'ємною частиною сучасного публічного та корпоративного управління.

У публічному секторі вона забезпечує соціальну справедливість, екологічну безпеку та ефективну підзвітність. У корпоративному - формує інноваційно орієнтовану, стійку, відповідальну і конкурентоздатну бізнес-модель.

ESG-підхід має стати методологічною основою трансформації України у бік стійкої, прозорої, соціально відповідальної держави та зростаючої економіки після війни. Його впровадження потребує подальших наукових досліджень, що поєднуюватимуть міжнародні стандарти з українським контекстом та обґрунтовуватимуть інституційні і законодавчі зміни в Україні.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи буде досліджено особливості управління сталим розвитком ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

РОЗДІЛ 2

ДІАНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» ТА ESG

2.1. Характеристика ПрАТ «МХП» як соціально-економічної системи

Об'єкт дипломної роботи – приватне акціонерне товариство «МХП», код ЄДРПОУ – 25412361, що входить до групи компаній публічного акціонерного товариства «МХП». Місцезнаходження: Україна, 08800, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна, будинок 1.

Історія компанії розпочалася ще в 1998 році, з одного підприємства. Сьогодні МХП – це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, виробник якісних і смачних продуктів харчування, що покращують життя споживачів.

МХП об'єднує понад 38 тисяч працівників в Україні та за кордоном, входить до ТОП-20 кращих роботодавців України за версією Forbes Ukraine.

Штабквартира розташована в Києві, при цьому виробництва є в Україні, Іспанії та країнах Південно-Східної Європи.

Дочірні компанії МХП працюють у Великій Британії, Саудівській Аравії, ОАЕ, Нідерландах та інших країнах.

У 2023 р. внесок МХП у ВВП України становив \$2 млрд, або 1,1% загального обсягу.

Це суттєвий показник для однієї компанії, який співставний із внеском окремих галузей економіки. В умовах війни та загального падіння виробництва такий результат демонструє системну роль МХП у підтримці фінансової стійкості країни.

МХП – є одним із найбільших виробників зерна, комбікормів, олії та молока в Україні. Сучасний, інноваційний, диджитальний – саме так характеризують агронапрямок МХП, який включає в себе 11 рослинницьких

підприємств, 3 заводи з виробництва комбікормів, 17 елеваторів для зберігання зерна та 28 тваринницьких ферм, де утримують близько 25 тисяч голів ВРХ. Земельний банк МХП – 360 000 гектарів у 12 областях України.

Щоб уся продукція була якісна та безпечна, в МХП впроваджений багаторівневий контроль якості та безпечності на всіх етапах – від вирощування до транспортування готової продукції до полиць супермаркетів та реалізації у власних точках продажу.

У 37 власних лабораторіях МХП щодня проводиться близько 11 тисяч досліджень – перевіряється все: від зерна до фінального продукту.

З моменту придбання компанією МХП Perutnina Ptuj досягла значного прогресу – EBITDA компанії зросла у 2,5 раза порівняно з показником 2018 року: з 34 млн доларів у 2018 році до 87 млн доларів у 2024 році.

МХП спільно зі стратегічним партнером Благодійним фондом «МХП-Громаді» комплексно відновлює і розвиває громади протягом 10 років

Підтримує ефективні рішення для подолання соціальних, економічних та екологічних проблем, а також надає фінансову, експертну та організаційну підтримку ініціативам, які покращують якість життя людей в громадах.

Протягом 10 років у межах грантового конкурсу «Час діяти, Україно!» підтримали 552 соціальні ініціативи на суму понад 42 млн грн, що покращило життя понад 3,2 млн людей у 13 областях України, де зосереджені виробничі потужності компанії.

МХП комплексно та системно підтримує військових, ветеранів і їхні родини.

У 2023 р. було запущено програму індивідуального супроводу «МХП Поруч» та створено Центр взаємодії з військовими та ветеранами, координатори й експерти якого надають допомогу військовим частинам, а також забезпечують медичний, психологічний і правовий супровід для військових, ветеранів та їхніх родин.

Підтримка поширюється не лише на співробітників МХП, а й на жителів громад у 13 областях України, де розташовані виробничі потужності компанії.

Компанія зберігає за мобілізованими працівниками робочі місця та виплачує заробітну плату. За роки російсько-української війни на ці виплати було спрямовано понад 2,4 млрд грн.

Основне завдання у здійсненні та плануванні корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «МХП» – це взаємовигідне партнерство з громадськістю. А також: підтримка лідерських позицій у аграрному секторі України для реалізації довгострокових соціальних ініціатив і практичного поліпшення добробуту суспільства і країни в цілому; задоволення потреб споживачів продукції; збереження здоров'я і безпека працівників, розвиток їх кадрового потенціалу; захист довкілля та підвищення енергоефективності; побудова взаємовигідних партнерських відносин з громадськістю та підвищення рівня життя населення України в цілому.

Зважаючи на швидкий розвиток та перспективи ПрАТ «МХП» робить ставку на молодих спеціалістів, які хочуть працювати і розвиватись в агробізнесі. Адже саме від спеціалістів, їх рівня професіоналізму залежить розвиток та успішність компанії. Тому на основі звітів по роботі з персоналом – ПрАТ «МХП», проаналізуємо загальну структуру персоналу по категоріях зайнятих у виробничому і управлінському процесі (табл.2.1).

За аналізований період середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «МХП» збільшилась з 6175 осіб у 2022 р. до 7637 осіб у 2024 р.

Найбільшу питому вагу займає виробничий персонал, а саме у 2024р. – 90,32%, що більше на 1,98% за 2022р. та на 2,31% за 2023р. Частка управлінського персоналу відповідно у 2024р. складає 9,68%, найбільше місце серед яких займають керівники – 4,16%. Частка спеціалістів у 2024р. становить – 3,81%, що менше на 1,00% за 2022р. та на 0,86% за 2023р. Технічним працівникам у 2024р. належить 1,70%, що більше на 0,18% за 2022р. та менше на 0,50% за 2023р.

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ПрАТ «МХП» по категоріях зайнятих за 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих	2022		2023		2024		Відхилення питомої ваги у % 2024р. до	
	К- ть, осіб	Пит. вага, %	К- ть, осіб	Пит. вага, %	К- ть, осіб	Пит. вага, %	2022р.	2023р.
Управлінський персонал	720	11,66	698	11,98	739	9,68	-1,98	-2,31
Утому числі:								
Керівники	329	5,33	298	5,12	318	4,16	-1,16	-0,95
Спеціалісти	297	4,81	272	4,67	291	3,81	-1,00	-0,86
Технічні працівники	94	1,52	128	2,20	130	1,70	0,18	-0,50
Виробничий персонал	545	88,34	512	88,02	689	90,32	1,98	2,31
Разом	617	100	582	100	763	100	0,00	0,00
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	8		7		9			
Частка управлінського персоналу		11,66		11,98		9,68	-1,98	-2,31

Норма виробничого персоналу на одного управлінського у 2022 р. становить 8 осіб, у 2023р. – 7 осіб, у 2024р. – 9 осіб., що свідчить про дотримання норми керованості на ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» надає молодим фахівцям без досвіду роботи та спеціалістам зі стажем можливість працевлаштування з гідною зарплатою, безмежними можливостями для розвитку і кар’єрними перспективами на Батьківщині. Більше не потрібно працювати в середньому 12 годин на добу на польських фермерів, отримуючи найнижчу для поляків платню, вимушено розлучатися зі своєю родиною, близькими та друзями.

На ПрАТ «МХП» існує програма онбордиг, що відноситься до функціоналу HR департаменту. Онбординг — це перші десять днів працівника в компанії. Це наче «посадка» на літак. Старт роботи новачка на новому місці, процес занурення співробітника в нове робоче середовище, його знайомство з робочим місцем, командою та правилами. Цей період дуже важливий для компанії, чим більше дається новачку опіки та уваги, тим більше він прагне

віддавати компанії — бути максимально корисним та ефективним. Подальша адаптація потрібна для того, щоб максимально швидко, ефективно та комфортно для всіх учасників зробити новачка частиною команди МХП, утримати, зробити лояльним до компанії та допомогти досягти максимальної ефективності в роботі.

Тож розглянемо соціальну структуру ПрАТ «МХП», що характеризує працівників за віком (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Вікові категорії	2022		2023		2024		Відхилення питомої ваги у % 2024р. до	
	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	2022р.	2023р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	1067	17,28	950	16,31	1096	14,35	-2,93	-1,96
29-40 років	2197	35,58	2100	36,05	2736	35,83	0,25	-0,23
41-50 років	1640	26,56	1605	27,55	2529	33,12	6,56	5,56
Передпенсійні роки	891	14,43	807	13,85	907	11,88	-2,55	-1,98
Пенсійні роки	380	6,15	363	6,23	369	4,83	-1,32	-1,40
Разом	6175	100,00	5825	100,00	7637	100,00	0,00	0,00
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	149	20,69	117	16,76	111	15,02	-5,67	-1,74
29-40 років	219	30,42	221	31,66	259	35,05	4,63	3,39
41-50 років	198	27,50	213	30,52	226	30,58	3,08	0,07
Передпенсійні роки	98	13,61	95	13,61	91	12,31	-1,30	-1,30
Пенсійні роки	56	7,78	52	7,45	52	7,04	-0,74	-0,41
Разом	720	100,00	698	100,00	739	100,00	0,00	0,00
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	918	16,83	833	16,25	985	14,28	-2,55	-1,97
29-40 років	1978	36,26	1879	36,65	2477	35,91	-0,35	-0,74
41-50 років	1442	26,43	1392	27,15	2303	33,39	6,95	6,24
Передпенсійні роки	793	14,54	712	13,89	816	11,83	-2,71	-2,06
Пенсійні роки	324	5,94	311	6,07	317	4,60	-1,34	-1,47
Разом	5455	100	5127	100	6898	100,00	0	0

Управлінський та виробничий персонал в основному представлений віковими категоріями 29-40 років та 41-50 років.

У загальній структурі персоналу у 2024р. частка персоналу 29-40 років серед управлінського персоналу становить 35,83%, що більше на 0,25% за 2022р. та менше на 0,23% за 2023р. Персоналу віком 41-50 років належить трохи менша частка – 33,12%, що більше на 6,56% за 2022р. та на 5,56% за 2023р.. Частка персоналу передпенсійних пенсійних років становить 11,88%, що менше на 1,32% за 2022р. та на 1,40% за 2023р. Молоді належить 14,35%, що менше на 2,93% за 2022р. та на 1,96% за 2023р. Працівники пенсійного віку мають частку 4,83%, що менше на 1,32% за 2022р. та на 1,40% за 2023р.

МХП — інноваційний лідер аграрного сектору, тому робить ставку на розвиток молодих фахівців, які бачать своє майбутнє в агробізнесі. Кожен, хто одержав спеціальність від агронома і механіка до ветеринара і технолога, від економіста і бухгалтера до інженера з автоматизованих систем управління виробництвом і енергетика, може реалізувати себе й одержати безцінний досвід, ставши частиною команди МХП. Холдинг здійснює серйозні інвестиції у створення екосистеми для розвитку співробітників.

Розглянемо структуру управлінського персоналу за допомогою діаграми.

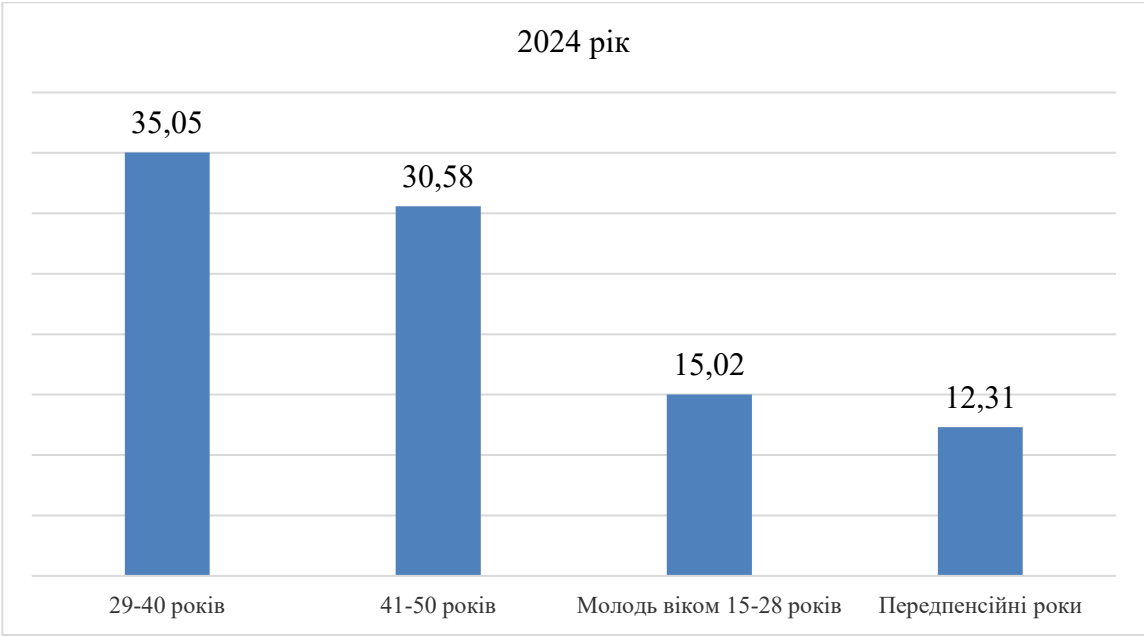


Рис.2.1. Структура управлінського персоналу ПрАТ «МХП» за 2024р.

Серед управлінського персоналу у 2024р. найбільша частка персоналу 29-40 років становить 35,05%, що більше на 4,63% за 2022р. та на 3,39% за 2023р. Персоналу віком 41-50 років належить трохи менша частка – 30,58%, що більше

на 3,08% за 2022р. та на 0,07% за 2023р.. Частка персоналу передпенсійних пенсійних років становить 12,31%, що менше на 1,30% за 2022р. та на 1,30% за 2023р. Молоді належить 15,02%, що менше на 5,67% за 2022р. та на 1,74% за 2023р. Працівники пенсійного віку мають частку 7,04%, що менше на 0,74% за 2022р. та на 0,41% за 2023р.

Історія МХП — це історія успішних кар'єр наших співробітників: від робітників і менеджерів нижньої ланки до керівників відділів, департаментів і навіть цілих напрямків. Понад 90% топменеджменту компанії досягли своїх професійних висот, піднявшись по кар'єрних сходах у холдингу. Для успіху бізнесу важливі інвестиції в підготовку та професійне зростання персоналу.

ПрАТ «МХП» приділяє велику увагу працевлаштуванню студентів і випускників профтехучилищ. Ще під час навчання фахівці МХП знайомлять їх із корпоративною культурою та технологічними можливостями, організовують практичні заняття. З кожним молодим фахівцем протягом 3 місяців працює досвідчений наставник. Початок роботи в холдингу — продовження спеціальної програми «МХП СТАРТ», покликаної популяризувати та підвищувати престижність роботи в агробізнесі, що є найбільш динамічним сектором української економіки та відкриває безмежні можливості для професіоналів.

Ще один унікальний для українського корпоративного сектору проєкт, реалізований у МХП, — Менеджерська програма. Вона націлена на розвиток та навчання лідерів і керівників із залученням провідної світової бізнес-школи INSEAD і міжнародних грандів McKinsey, академії Ernst & Young, Deloitte, Бостонського університету. Кожний учасник цієї програми підвищує свою професійну капіталізацію та розвиває необхідні компетенції, а також належить до кадрового резерву для топових позицій у холдингу.

Агроіндустріальний холдинг МХП увійшов до «ТОП-10 найкращих українських роботодавців», а також отримав спеціальну відзнаку — «HR-лідер в інноваціях». Отримані на HR Wisdom Summit 2019 нагороди — професійне визнання сміливих інноваційних HR-проектів МХП у галузі ефективного стратегічного управління людським капіталом, які впроваджені командою експертів.

Тому проаналізувавши ефективність кадрової політики, перейдемо до оцінки його фінансових показників та аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Попри повномасштабну війну, МХП продовжує не тільки стабільно працювати, але й активно інвестує – у 2024 році МХП визнано одним з найбільших інвесторів країни (Forbes Ukraine, NV). За 2022-2024 роки у МХП інвестувала \$690 млн у розвиток бізнесу.

Серед основних напрямів для інвестування – підтримка та модернізація технологій і обладнання, диджитальна трансформація, проекти зі збільшення ефективності виробництва та зменшення собівартості продукції, енергоефективність та енергонезалежність компанії, соціальні ініціативи, розвиток кулінарного бізнесу та випуск нових продуктів.

МХП інвестує в інновації та бізнеси, що розширюють нашу food-екосистему, а також розвиває стратегічні партнерства з гравцями food-індустрії – з метою годувати людей.

Ці інвестиції не лише зміцнюють бізнес, а й дозволяють підтримувати харчову безпеку країни, створювати нові робочі місця, робити більший внесок в національну економіку.

У грудні 2024 року МХП оголосили про зобов'язуючу пропозицію щодо придбання UVESA Group, лідера ринку іспанської харчової промисловості, що ще більше розширить нашу присутність у Європі.

2024 рік був ще одним складним роком для України та її народу: минуло вже понад три роки з моменту повномасштабного російського вторгнення, а МНР продовжує працювати у вкрай нестабільному та складному середовищі.

Незважаючи на серйозні виклики війни, компанія досягла стабільних операційних та фінансових результатів протягом 2024 року, і їх шлях до того, щоб стати провідним світовим виробником сталого харчування, триває та добре зарекомендував себе.

Задля розробки стратегії розвитку підприємства, проаналізуємо господарсько-фінансову діяльність підприємства ПрАТ «МХП» спираючись на Звіт про фінансові результати (додаток А) та Баланс підприємства (додаток Б).

Для цього спочатку проаналізуємо динаміку основних показників господарської діяльності (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників господарської діяльності

ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	46072255	51298072	46793252	720997	-4504820
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	6175	5825	7637	1462	1812
Оплата праці та відрахування на соціальні	тис.грн.	2874854	3959736	6276035	3401181	2316299
Матеріальні витрати	тис.грн.	1626997	1333085	34959348	33332351	33626263
Основні засоби	тис.грн.	12929329	12129808	16453247	3523918	4323439
Амортизація	тис.грн.	966462	1395942	1722565	756103	326623
Оборотні активи	тис.грн.	14921900	24985519	19090137	4168237	-5895382
Продуктивність праці	тис.грн.	7461,09	8806,54	6127,18	-1333,92	-2679,36
Матеріаловіддача	грн.	28,32	38,48	1,34	-26,98	-37,14
Фондовіддача основних фондів	грн.	0,28	0,24	0,35	0,07	0,12
Фондоємність продукції	коп.	3,56	4,23	2,84	-0,72	-1,39

Виручка від реалізації продукції збільшилась на 720997,00 тис.грн. відносно 2022р. та зменшилась на 4504820,00 тис.грн. відносно 2023р. і становить 46793252,00 тис.грн. у 2024р.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 1462 особи порівняно з 2022р. та на 1812 осіб порівняно з 2023р. Збільшення витрат на оплату праці у звітному році на 3401181,00 тис.грн. порівняно з 2022р. та на 2316299,00 тис.грн. – з 2023р. свідчить про збільшення рівня заробітних плат. Незважаючи на збільшення співробітників, продуктивність праці зменшилась на 1333,92 тис.грн. порівняно з 2022р. та на 2679,36 порівняно з 2023р.

Матеріальні витрати збільшились на 33332351,00 тис.грн. відносно 2022р. та на 33626263,00 тис.грн. – відносно 2023р. Амортизація у 2024р. зросла на 756103,00 тис.грн. відносно 2022р. та на 326623,00 тис.грн. відносно 2023р. Збільшились також у звітному році і основні засоби та оборотні активи.

Матеріаловіддача у 2024р. зменшилась порівняно з 2022р. на 26,98 грн. та на 37,14 грн. – порівняно з 2023р.

Фондовіддача основних фондів у порівнянні з 2022р. зросла на 0,07 грн. та збільшилась у порівнянні з 2023р. на 0,12 грн., що свідчить про те, що зростання ефективності використання основних фондів.

Фондоємність продукції зменшилась відносно 2022р. на 0,72 коп., а відносно 2023р. на 1,39 коп., що свідчить про збільшення ефективності використання основних виробничих фондів.

ПрАТ «МХП» нарощує власні потужності, здійснює НДДКР та зміцнює власні позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів виробництва та ділової активності в цілому, впровадження інноваційних рішень.

Світове споживання м'яса зростає на 47,9 млн т у період з 2025 по 2034 рік, зі щорічним збільшенням їстівної роздрібної ваги на душу населення на 0,9 кг.

М'ясо птиці очолить це зростання завдяки низькій вартості, сприятливому харчовому профілю та меншому впливу на навколишнє середовище. До 2034 року воно становитиме 45% м'ясного білка, що споживається у світі.

Фахівці очікують, що світове виробництво м'яса досягне 406 млн т у 2034 році, що на 13% більше, ніж у базовому періоді. На Азію припадатиме 55% зростання на чолі з Китаєм, Індією та В'єтнамом. Латинська Америка зміцнить свої позиції завдяки перевагам у земельних ресурсах, кормах і генетиці. Виробництво м'яса птиці зросте на 28,5 млн т.

Експерти зауважують, що у країнах із високим рівнем доходу занепокоєння щодо добробуту тварин, здоров'я та навколишнього середовища уповільнює споживання м'яса на душу населення, особливо яловичини та свинини. У Канаді та ЄС прогнозується, що загальне споживання на душу населення буде стагнувати або навіть знизиться.

Водночас очікується, що викиди парникових газів, пов'язані з виробництвом м'яса, зростуть на 6% порівняно зі збільшенням загального виробництва на 13%.

Провівши аналіз загальної динаміки основних показників господарської діяльності ПрАТ «МХП» перейдемо до більш детального аналізу змін, що спричинили зміни в динаміці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+,-)	
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1. Виручка від реалізації	тис.грн	46072255	51298072	46793252	720997	-4504820
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	39095966	43497444	34207457	-4888509	-9289987
3. Валовий прибуток	тис.грн	6976289	7800628	12585795	5609506	4785167
4. Валовий збиток	тис.грн	-	-	-	-	-
5. Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові)	тис.грн	543677	1021903	781535	237858	-240368

6. Інші витрати (операційні, фінансові)	тис.грн	7972644	9624204	15214399	7241755	5590195
7. Прибуток до оподаткування	тис.грн	-	-	-	-	-
8. Збиток до оподаткування	тис.грн	-452678	-801673	-1847069	-1394391	-1045396
9. Податок на прибуток	тис.грн	-29542	-54577	-25254	4288	29323
10. Чистий:	тис.грн	-	-	-	-	-
Прибуток						
Збиток	тис.грн	-423136	-747096	-1821815	-1398679	-1074719

МХП продовжує трансформацію, яку розпочала ще 2019 року, з перетворення із сировинної компанії на кулінарну. У 2024р. активізувалася на ринку поглинань. Менш ніж за пів року МХП придбала три компанії, які, за оцінкою Forbes, обійшлися у \$35 млн. Це «Овочева скарбниця» – актив, навколо якого компанія вибудовує експертизу в овочевому сегменті (раніше МХП не займалася свіжими овочами). «Український м'ясний хутір», яка займається виробництвом та дистрибуцією м'ясо-ковбасних виробів, та KTL Ukraine. Щодо останньої, то це перша інвестиція у логістичний бізнес, говорять у МХП. Вона дозволить холдингу масштабуватися у морських перевезеннях.

Однією із складової фінансової стратегії підприємства є політика формування активів, яка полягає у визначенні потреби ПрАТ «МХП» в активах та оптимізації їх структури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура активів ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-)	
	2022		2023		2024		2024 р. до	
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн.	%	2022	2023
Оборотні активи	14921900	45,84	24985519	53,70	19090137	42,80	4168237	-5895382
Необоротні активи	17627431	54,16	21540149	46,30	25516626	57,20	7889195	3976477
Разом	32549331	100,00	46525668	100,00	44606763	100,00	-	-

Оборотні активи ПрАТ «МХП» у 2024р. збільшились у грошовому виразі на 4168237,00 тис.грн. порівняно з 2022р. та зменшились на 5895382,00 тис.грн. порівняно з 2023р., в загальній структурі оборотних активів їм належить 42,80%

Необоротні активи ПрАТ «МХП» у 2024р. збільшились на 7889195,00 тис.грн. порівняно з 2022р. та на 3976477,00 тис.грн. порівняно з 2023р., так збільшення відбулося і у відсотковому вираженні: їхня частка зросла з 54,16% у 2022р. до 57,20% у 2023р.

У 2023 році холдинг займав 1% європейського ринку курятини. Попри негативні випадки європейських виробників курятини, МХП продовжила у 2024р. розширювати бізнес у Європі. Її Perutnina Ptuj вже отримала дозвіл від АМКУ на придбання низки албанських компаній із виробництва та переробки м'яса птиці.

Ще одним напрямом, куди рухається МХП, є біоенергетика. До кінця цього року планує ввести в експлуатацію два біометанові заводи потужністю 35 млн куб. м. Також у планах МХП до 2025 р. побудувати вітроелектростанцію потужністю 60 мВт.

За допомогою наступних коефіцієнтів: абсолютної, проміжної та поточної ліквідності і коефіцієнту забезпеченості власними коштами, проведемо аналіз платоспроможності ПрАТ «МХП» (табл. 2.6).

Сума грошових коштів ПрАТ «МХП» досить мала у порівнянні з поточними зобов'язаннями, у 2024р. грошові кошти та їх еквіваленти становлять 1953846,00 тис.грн., а поточні зобов'язання 45867206,00 тис.грн., тому коефіцієнт абсолютної ліквідності, що дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, яку може погасити підприємство найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів, за весь аналізований період менше норми. Даний показник свідчить про те, що ПрАТ «МХП» не в змозі погасити свої короткострокові боргові зобов'язання.

Коефіцієнт проміжної ліквідності менший за нормативне значення 0,7. У 2022р. коефіцієнт менший на 0,39, у 2022р. на 0,3, у 2023р. на 0,33. Значення даного коефіцієнту менше від одиниці є ознакою високого фінансового ризику.

За аналізований період коефіцієнт поточної ліквідності є меншим норми: у 2022р. на 0,57, у 2023р. на 0,52, у 2024р. на 0,58.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами має від'ємне значення і менший за норму у 2022р. на 0,8, у 2023р. на 0,65, у 2024р. на 1,09, і свідчить, що наявні оборотні активи, підприємства не покриваються власними і прирівняними до них джерелами.

Таблиця 2.6

Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниця виміру	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
		2022	2023	2024		2022р.	2023р.	2024р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	1300000	3529087	1953846	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість	тис. грн.	9492531	17276691	15062029	X	X	X	X
Оборотні активи всього	тис. грн.	14921900	24985519	19090137	X	X	X	X
Необоротні активи всього	тис. грн.	17627431	21540149	25516626	X	X	X	X
Власний капітал	тис. грн.	7159850	7921328	6647389	X	X	X	X
Поточні зобов'язання	тис. грн.	34439110	51914180	45867206	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грн	0,04	0,07	0,04	>0,2	-0,16	-0,13	-0,16
Коефіцієнт проміжної ліквідності	грн	0,31	0,40	0,37	>0,7	-0,39	-0,30	-0,33
Коефіцієнт поточної ліквідності	грн	0,43	0,48	0,42	>1	-0,57	-0,52	-0,58
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	грн	-0,70	-0,55	-0,99	>0,1	-0,80	-0,65	-1,09

МХП, який входить у трійку найефективніших агрокомпаній, має одну з найвищих часток переробки у виторгу серед учасників списку – 95%. За воєнні

роки найбільший виробник та експортер курятини в Україні збільшив річні інвестиції в 1,8 раза, до \$263 млн. «Це інвестиції у розвиток кулінарного бізнесу МХП, впровадження сучасних технологій передусім у напрями агро та food, а також розвиток зеленої енергетики», – каже заступник голови правління з агробізнесу МХП Сергій Доброгорський. В агронапрямку за рік компанія реалізувала 28 інвестпроектів на \$14,5 млн.

В ухваленій у 2023 році стратегії на п’ять років визначено такі пріоритети: збереження родючості ґрунтів, диджиталізація виробничих процесів, створення продуктів із доданою цінністю, піклування про команду, визнання працівників та підтримка молодих талантів.

Для покращення наявних конкурентних переваг на ринку необхідно підтримувати впровадження інноваційних проектів на ПрАТ «МХП». Успішна реалізація вже діючих проектів дозволить ПрАТ «МХП» виконувати діючі бізнес-плани і досягати стратегічних цілей задля покращення якості роботи підприємства.

Далі проведемо аналіз складу і джерел формування фінансових ресурсів та забезпечення ними господарсько-фінансової діяльності коштів ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр. Розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки						Відхилення %, (+;-)2024 р. до	
	2022		2023		2024		2 022р.	2 023р.
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
Власний капітал	7159850	15,28	7921328	12,68	6647389	11,48	-3,80	-1,20
Довгострокові зобов’язання	5270071	15,30	2632816	5,07	5386946	11,74	-3,56	6,67
Поточні зобов’язання	34439110	73,48	51914180	83,10	45867206	79,22	5,74	-3,89
Інші доходи майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Разом	46869031	104,06	62468324	100,86	57901541	102,44	-	-

До основних джерел фінансових ресурсів ПрАТ «МХП» належать власний капітал, довгострокові зобов’язання та основна частка припадає на поточні зобов’язання.

Частка власного капіталу у 2024р. становить 11,48% від усіх джерел фінансування, що на 3,80% менше, ніж у 2022р., але на 1,20% менше, ніж у 2023р. Частка довгострокових зобов’язань зменшилась на 3,56% у порівнянні з 2022р., та зросла на 6,67% у порівнянні з 2023р., і у 2024р. становить 11,74%. Проте, все одно більша частка 79,22% припадає на поточні зобов’язання, що більше на 5,74% за 2022р. та менше на 3,89% за 2023р., тобто ПрАТ «МХП» має значні боргові зобов’язаннями перед фінансовими установами.

R&D-відділ працює над поліпшенням процесів усередині МХП, а також перепаковує в нові формати основний для компанії продукт – курятину. Нещодавно компанія випустила кулінарні конструктори. Роботи ведуть у R&D-центрі площею понад 1000 кв. м, який відкрили влітку 2021 року під Києвом. Інвестиції у майданчик перевищили 30 млн грн – окрім виробництва тестових партій, там розташувалися школи кухарів та сенсорна лабораторія для фокус-груп. Це створюється задля залучення додаткового капіталу. Проаналізуємо структуру власних оборотних коштів ПрАТ «МХП» за 2017-2019 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура власних оборотних коштів ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022р.	2024 р. до 2023р.
Власний капітал	тис.грн	7159850	7921328	6647389	-512461	-1273939
Необоротні активи	тис.грн	17627431	21540149	25516626	7889195	3976477
Власні оборотні кошти	тис.грн	24787281	29461477	32164015	7376734	2702538

Власний капітал ПАТ «МХП» зменшився у 2024р. порівняно з 2022р. на 512461,00 тис.грн., порівняно з 2023р. – на 1273939,00 тис.грн.

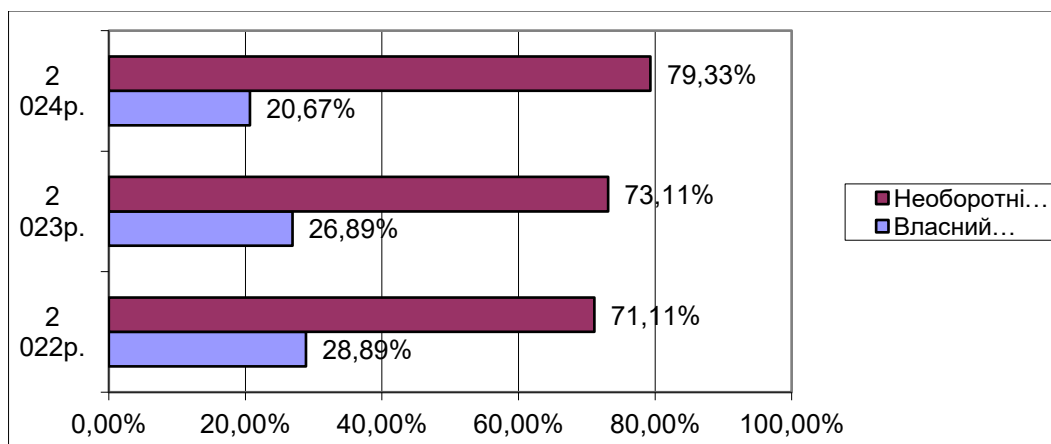
Необоротні активи у звітному році збільшилися у порівнянні з 2022р. на 7889195,00 тис.грн., у порівнянні з 2022р. та на 3976477,00 тис.грн. порівняно з 2023р.

Сума власних оборотних коштів також зросла і у 2024р. становить 32164015,00 тис.грн, що більше на 7376734,00 тис.грн. у порівнянні з 2022р. та на 2702538,00 тис.грн. у порівнянні з 2023р.

Харчовий і агротехнічний холдинг МХП розбудовує розподілену генерацію електроенергії, турбуючись про енергобезпеку свого бізнесу. Так, у 2024 р. компанія побудувала і запустила в роботу 18 МВт когенераційних установок і 15 МВт сонячних електростанцій (СЕС).

Крім того, у 2023р. МХП побудувало близько 15 МВт сонячної генерації для власних потреб із використанням дахів приміщень і промислових підприємств. Однак базовим ключовим елементом інтеграції всіх сучасних генерувальних технологій мають виступати системи накопичення енергії, що виконують, зокрема, роль балансування.

Ці всі інновації допоможуть збільшити власні оборотні активи, структура яких аз останні 3 роки зображені на діаграмі



Діаграма.2.2. Структура власних оборотних коштів ПАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

У 2022р. необоротні активи ПрАТ «МХП» мали частку 71,71%, у 2023р. – 73,11%, і у 2024р. зросла до 79,33%, частка власних зменшувалась пропорційно до збільшення частки необоротних активів.

Діяльність МХП – це цілісна система підтримки країни: від інвестицій і податків — до стабільної роботи для десятків тисяч українців; від виробництва продуктів із доданою цінністю — до продовольчої безпеки; від інновацій — до розвитку сотень партнерів; від можливостей для молоді — до програм підтримки військових і ветеранів; від розвитку громад — до утвердження української ідентичності через культурні ініціативи.

З 2022 року МХП продовжує системно підтримувати українців у боротьбі проти ворога. Для індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів і їхніх родин компанія реалізує програму «МХП Поруч». Крім того, компанія МХП спільно зі своїм стратегічним партнером — Благодійним фондом «МХП-Громаді» розвиває українські громади, об'єднуючи зусилля бізнесу, влади та місцевих ініціатив задля кращого майбутнього кожного українця.

Для подальшого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства проведемо оцінку динаміки та структури витрат ПАТ «МХП» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура операційних витрат ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2024р. до	
		2022	2023	2024	2022	2023
Матеріальні витрати	тис.грн	1626997	1333085	34959348	33332351	33626263
Витрати на оплату праці	тис.грн	2488901	3430252	5484457	941351	2054205
Відрахування на соціальні заходи	тис.грн	385953	529484	791578	143531	262094
Амортизація	тис.грн	966462	1395942	1722565	429480	326623
Інші витрати (звичайні, операційні)	тис.грн	6657686	5520214	5172864	-1137472	-347350
Разом	тис.грн	12125999	12208977	48130812	36004813	35921835

Всі показники операційних витрат ПрАТ «МХП» мають динаміку до збільшення, окрім інших витрат.

Матеріальні витрати зросли на 33332351,00 тис.грн. у порівнянні з 2022р., та на 33626263,00 тис.грн. у порівнянні з 2023р.

Витрати на оплату праці збільшились на 941351,00 тис.грн. у порівнянні з 2022р. та на 2054205,00 тис.грн. у порівнянні з 2023р., що пов'язано із збільшенням рівня заробітної плати та кількості співробітників. В зв'язку з цим і відрахування на соціальні заходи зросли на 143531,00 тис.грн. у порівнянні з 2022р. та на 262094,00 тис.грн. у порівнянні з 2023р.

Витрати на амортизацію зросли на 429480,00 тис.грн. порівняно з 2022р. та на 326623,00 тис.грн. порівняно з 2023р. Інші витрати зменшились на 1137472,00 тис.грн. у порівнянні з 2022р., на 347350,00 тис.грн. у порівнянні з 2023р.

Наступним кроком аналізу ефективності діяльності підприємства є оцінка показників рентабельності (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2024 р. до	
	2022	2023	20234	2022	2023
Чистий (збиток), тис.грн.	-423136	-747096	-1821815	-1398679	-1074719
Вартість активів, тис.грн.	41598960	59835508	52514595	10915635	-7320913
Витрати, тис.грн.	12125999	12208977	48130812	36004813	35921835
Обсяг реалізації продукції, тис.грн.	46072255	51298072	46793252	720997	-4504820
Власний капітал, тис.грн.	7159850	7921328	6647389	-512461	-1273939
Рентабельність активів, %	- 1,02	- 1,25	- 3,47	- 2,45	- 2,22
Рентабельність витрат, %	- 3,49	- 6,12	- 3,79	- 0,30	2,33
Рентабельність продукції, %	- 0,92	- 1,46	- 3,89	- 2,97	- 2,44
Рентабельність власного капіталу, %	- 5,91	- 9,43	- 27,41	- 21,50	- 17,98

У 2024 р. компанія повідомила про втрати близько \$40 млн від курсової різниці через ослаблення гривні, що також негативно вплинуло на фінансові результати. В зв'язку з цим та по ряду інших причин за 2022-2024 рр. ПрАТ «МІП» мало чистий збиток, сума якого зросла на 1398679,00 тис.грн. у порівнянні з 2022р. та на 1074719,00 тис.грн.у порівнянні з 2023р.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2024р. складає -3,42%, що менше за 2022р. на 2,45%, та на за 2018р. на 2,22%. Тобто ПрАТ «МХП» стало отримувати менше прибутку з кожної одиниці коштів вкладених у підприємство.

Показник рентабельності витрат становить -3,79%, що менше за 2022р. на 0,30% та на 2,33% за 2023р.

Рентабельність реалізації продукції є меншою за 2022р. на 2,97%, та на 2,44% за 2023р.

Рентабельність власного капіталу зменшилась на 21,50% у порівнянні з 2022р., та на 17,98% у порівнянні з 2023р.

Отже, в результаті аналізу господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «МХП» можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 720997,00 тис.грн. відносно 2022р. та зменшилась на -4504820,00 тис.грн. відносно 2023р. і становить 46793252,00 тис.грн. у 2023р.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 1462 особи порівняно з 2022р. та на 1812 осіб порівняно з 2023р. Проте продуктивність праці зменшилась на 1333,92 тис.грн. порівняно з 2022р. та на 2679,36 порівняно з 2023р.

Матеріаловіддача у 2024р. зменшилась порівняно з 2022р. на 26,98 грн. та на 37,14 грн. – порівняно з 2023р. Фондовіддача основних фондів у порівнянні з 2022р. зросла на 0,07 грн. та збільшилась у порівнянні з 2023р. на 0,12 грн., що свідчить про те, що зростання ефективності використання основних фондів.

В структурі основних джерел фінансових ресурсів ПрАТ «МХП» найбільша частка у 2024р. належить поточним зобов'язанням – 79,22%, власний капітал має 11,48%, довгострокові зобов'язання – 11,74%.

Так за 2022-2024 рр. ПрАТ «МІП» мало чистий збиток, сума якого зросла на 1398679,00 тис.грн. у порівнянні з 2022р. та на 1074719,00 тис.грн.у порівнянні з 2023р. , то всі показники рентабельності мають від’ємне значення. Ключовим чинником залишаються валютні коливання та зовнішні ринки.

Так, як ПрАТ «МІП» входить до групи МХП, то загалом 2024 рік став для МХП роком помірного зростання та фінансової стійкості. Попри валютні збитки (\$125 млн від курсової різниці), компанія змогла наростити операційні показники, зберегти стабільний виторг і підвищити ефективність бізнесу. Це свідчить про сильну адаптивність агрохолдингу до викликів ринку.

МХП продовжує повну виплати заробітної плати 2724 мобілізованим працівникам. З початку війни ми виплатили загалом понад 2,2 мільярда гривень заробітної плати мобілізованим працівникам.

Всебічна підтримка наших 30 889 працівників, що працюють в Україні, та їхніх сімей.

«Розшифровуємо назву компанії МНР як Many Happy People», – каже Deputy CEO МХП Андрій Булах. 2023 року компанія витратила \$1,2 млн на оцінку компетенцій, навчання та розвиток (hard та soft skills), програми у напрямі благополуччя (wellbeing). І стільки ж на облаштування й ремонти офісів та гуртожитків.

2900 співробітників МХП пішли на фронт, понад 290 повернулося до роботи. Бюджет ветеранської програми «МХП поруч» у 2024 році – 100 млн грн. Кошти спрямовано на підтримку військових, ветеранів, їхніх родин у громадах, де розташовані підприємства МХП. Із запитами працює Центр із взаємодії з військовими та ветеранами, а також відкрито безкоштовну цілодобову гарячу лінію. На базі компанії працює команда психологів, до яких можна звернутись у будь який час із особистим запитом.

Стратегія МХП на найближчі роки зосереджена на сталому розвитку, трансформації закупівель та посиленні партнерств для підвищення ефективності бізнесу в Україні.

2.2 Оцінка системи управління сталим розвитком та ESG ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Корпоративна та соціальна відповідальність для компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» — це щоденне прагнення до сталого розвитку через чотиривимірну рамку: економічний, екологічний, соціальний та соціокультурним аспекти [36].

Окрім дотримання національного законодавства, МХП впроваджує міжнародні стандарти управління екологічними та соціальними ризиками відповідно до очікувань глобальних інвесторів і партнерів.

Компанія ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» послідовно демонструє загальноприйняті практики корпоративної соціальної відповідальності, етичної поведінки та сталого розвитку. МХП забезпечує прозору звітність щодо зусиль у сферах [36, 37]:

- захисту довкілля;
- добробуту тварин;
- підтримки громад.

Прихильність до принципів прозорості та доброчесності закріплена в комплексі внутрішніх документів, що регулюють дотримання законодавчих вимог і стандартів корпоративного управління.

Компанія інтегрувала міжнародні стандарти у свої політики та процедури, зокрема [36, 37]:

- Стандарти екологічної та соціальної діяльності IFC (www.ifc.org);

- Вимоги та керівництва з ефективності ЄБРР (www.ebrd.com).

Внутрішні політики МХП встановлюють чіткі механізми контролю, які гарантують:

- відповідність національному та міжнародному законодавству;
- дотримання внутрішніх корпоративних стандартів;
- захист працівників і бізнесу від етичних, юридичних та репутаційних ризиків.

МХП також відкрито висвітлює свої політики, стандарти та соціальні програми через публічні канали комунікації, зокрема корпоративний сайт www.MHP.com.ua, залучаючи працівників та зацікавлені сторони до волонтерських і соціальних ініціатив [36, 37].

Структура управлінської команди управлінську команди МХП.

Головний виконавчий директор

Виконавчий директор, головний фінансовий директор

Виконавчий директор, головний директор з продукції

Директор департаменту розвитку клієнтського бізнесу

Віце-президент, заступник генерального директора з персоналу

Заступник голови правління

2. Віце-президент з питань глобального експорту та розвитку міжнародного бізнесу

Віце-президент, керівник відділу енергетичних інновацій та енергоефективності

Директор з безпеки та якості харчових продуктів

3. Директор з безпеки

Головний інформаційний директор

Директор з логістики

4. Директор з ланцюгів поставок

Заступник голови правління з питань агробізнесу

Заступник головного виконавчого директора зі стратегічних маркетингових комунікацій та проектів

Директор MHP Retail

Питаннями сталого розвитку займається фахівець з esg комплаєнсу та звітності.

Фахівець Збирає, аналізує та консолідує нефінансові дані відповідно до стандартів звітності та підтримує побудову процесів звітності, складання та випуск річного звіту відповідно до стандартів (вимог) звітності [38].

Готує інформацію для ESG комітету топ-менеджерів та для регулярного інформування стейкхолдерів [38].

Відповідає за виконання інших завдань та функцій, пов'язаних з діяльністю відділу, поставлених вищим керівництвом, визначає очікуваний результат своєї роботи і ключові показники оцінки ефективності її виконання [38].

Кандидат на посаду має мати такі навички як [38]:

вміння аналізувати "нефінансову" інформацію із застосуванням критичного мислення системність та послідовність в реалізації поставлених завдань сміння швидко вирішувати нестандартні задачі досвід співпраці із Міжнародними Фінансовими Інститутами за ESG напрямком, буде перевагою рівень англійської мови не нижче Upper Intermediate гарні комунікативні навички, позитивне ставлення до життя та змін, дружелюбність, командний гравець націленість на результат, дотримання термінів.

Сталий розвиток — це концепція, яка забезпечує економічне зростання без шкоди для довкілля та суспільства [36, 37]..

Вона дозволяє задовольняти потреби нинішніх поколінь, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх. Основою цієї концепції є баланс трьох ключових аспектів: *економічного, соціального та екологічного розвитку* [36, 37]..

Компанія МХП [36, 37] визнає важливість сталого розвитку як для власної діяльності, так і для суспільства загалом. Ми прагнемо не лише досягти високих економічних показників, але й зробити значний внесок у соціальний добробут та екологічну стійкість. Це включає відповідальне ставлення до природних ресурсів, підтримку соціальних ініціатив та забезпечення високих стандартів якості життя.

У своїй роботі, кожному рішенню та завданню команда МХП орієнтується на 17 цілей сталого розвитку, визначених ООН [36, 37].



Рис. 2.2 Скрін екрану ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [36, 37].

ФІЛОСОФІЯ ДИРЕКЦІЇ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ[42].

Бізнес успішний тоді, коли живе в успішному соціумі. Саме тому до бізнес-цілей компанії МХП входять соціальна, економічна та екологічна стійкість.

Дирекція зі сталого розвитку відповідає за дотримання, коригування та масштабування цих активностей. Від використання інновацій у виробничому процесі задля зменшення вуглецевого сліду до підвищення якості життя в громадах, де ведуть свій бізнес підприємства компанії.

У Дирекції переконані: діяльність в одній сфері впливає на результати в іншій. Підвищення добробуту та якості життя працівників – це більше ніж робоче місце та дотримання всіх соціальних гарантій, це якість життя в громаді, де вони мешкають. Саме тому компанія бере на себе відповідальність мінімізувати вплив від своєї діяльності на довкілля, інфраструктуру та громади. І більше того – давати додану вартість, на постійній основі розвиваючи громади, підтримуючи локальний бізнес, створюючи можливості для громадського сектору.

Для цього Дирекція об'єднує зусилля як своєї команди, так і державного, громадського та бізнес-сектору. Формує міцні громади, щоб там хотілося жити, працювати й розвиватися.

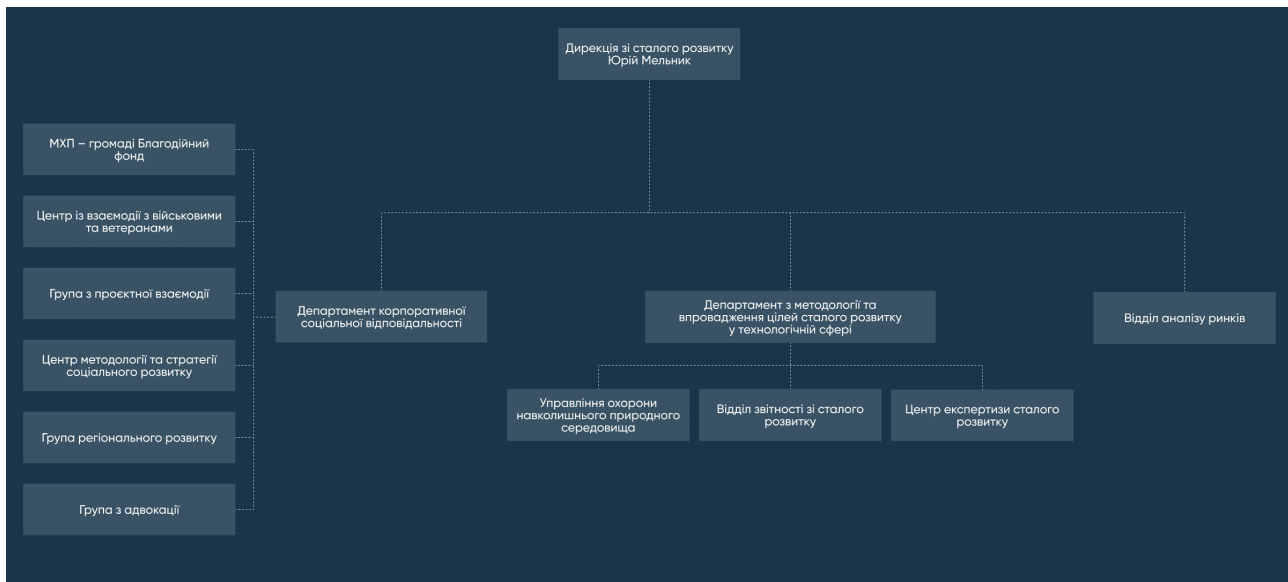


Рис. 2. Скрін екрану Структури Дирекції зі сторінки Дирекції зі сталого розвитку [42].

Відповідальність за соціальну стійкість, етичність і сталий розвиток МХП закріплена у внутрішніх політиках і стандартах. Вони визначають підхід компанії до взаємодії з працівниками, громадами, партнерами, а також до забезпечення прозорості, сталого використання ресурсів і підтримки прав людини. Впровадження внутрішніх стандартів дозволяє МХП відповідати на сучасні виклики та забезпечувати відповідність міжнародним і національним вимогам [39,40].

Стратегія соціальної стійкості у сфері корпоративної соціальної відповідальності МХП (переорієнтація соціальних програм на забезпечення безпеки, добробуту та доступу до базових послуг у період війни та повоєнного відновлення) [39,40].

Кадрова політика [39,40] МХП (підтримка працівників, розвиток талантів, недискримінація, забезпечення гідних умов праці, заборона дитячої та примусової праці).

Програма психічного здоров'я [39,40] працівників (створення внутрішнього департаменту психологічної підтримки; індивідуальні консультації, тренінги зі стрес-менеджменту та психоемоційної стійкості).

Політика в сфері здоров'я, охорони праці, промислової та транспортної безпеки (фокус на мінімізацію виробничих ризиків, запобігання травматизму, забезпечення безпечних умов праці) [39,40].

Процедура МХП щодо співпраці з громадами[39,40] (описує принципи партнерства з місцевими громадами, механізми взаємодії, визначення потреб, реалізацію спільних проєктів і оцінку впливу на соціальне середовище).

Процедура по роботі з неурядовими організаціями [39,40] (описує формат і правила взаємодії з НУО, підтримку соціальних ініціатив, партнерських проєктів та контроль за ефективністю реалізації спільних дій).

Політика надання благодійної допомоги [39,40] (встановлює принципи, критерії та процедури надання благодійної підтримки на прозорих і недискримінаційних засадах, з урахуванням стратегічних пріоритетів МХП).

Політика корпоративного землекористування [39,40] (управління земельними ресурсами відповідно до принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та прозорості).

Кодекс етики МХП [39,40] (дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах діяльності компанії: чесність, відповідальність, прозорість, повага до прав людини).

Політика щодо врегулювання конфлікту інтересів[39,40] (системна робота з виявлення та запобігання потенційним або реальним конфліктам інтересів серед співробітників).

Декларація доброчесності МХП[39,40] (зобов'язання дотримуватися етичної поведінки, прозорості, антикорупційної політики та принципу нульової толерантності до корупції; обов'язкова умова співпраці з партнерами).

Політика інформування про порушення та захисту прав заявників [39,40] (гарантування права на повідомлення про порушення без страху переслідування; захист анонімності заявників; створення безпечних і прозорих механізмів подачі скарг і сигналів про порушення).

Кодекс бізнес-партнера МХП [39,40] (вимоги до партнерів щодо дотримання стандартів етики, доброчесності, прав людини, екологічної відповідальності).

Заява щодо різноманітності МХП [39,40] (підтримка інклюзивного середовища, рівності можливостей, недискримінації, представленості різних соціальних груп, зокрема жінок і ветеранів, у всіх процесах і рівнях управління).

Політика інформування про порушення та захисту прав заявників (2025). [39,40] (призначена для створення безпечного та конфіденційного механізму повідомлення про потенційні чи фактичні порушення законодавства, внутрішніх політик або етичних норм, а також для забезпечення захисту осіб, які добросовісно подають такі повідомлення, від будь-яких форм переслідування).

МХП системно інтегрує принципи сталого розвитку в діяльності напряму корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), орієнтуючись на екологічну, соціальну та управлінську стійкість (ESG) як фундаментальні критерії розвитку бізнесу [39,40].

До 2022 року компанія активно впроваджувала принципи ESG, підкреслюючи, що людина і її благополуччя є основними цінностями МХП (звідси – «МНР – Many Happy People» – «Багато щасливих людей»). Важливість цього підходу лише зросла у відповідь на масштабні виклики безпеки, економічної стабільності та соціальної стійкості України [39,40].

В умовах нових загроз, зокрема масштабних зовнішніх і внутрішніх безпекових ризиків, МХП швидко адаптувала свою діяльність: забезпечивши безперервність виробничих процесів, підтримку працівників та їхніх родин, а також збереження стабільного доступу до продукції компанії в усіх регіонах країни. [39,40]. Нові реалії спричинили порушення ланцюгів постачання, скорочення виробничих потужностей, активізацію міграційних процесів і значні економічні втрати для держави. Відповідаючи на ці виклики, МХП переорієнтувала свої соціальні програми, розширивши їхню географію та зміст для підтримки працівників, споживачів і громад у найскладніших умовах.

Пріоритети соціальної стійкості МХП у період ризиків [39,40]:

забезпечення безпеки та добробуту працівників і громад;
підтримка продовольчої безпеки на місцевому і національному рівнях;
забезпечення безперервної діяльності критичної інфраструктури;
розвиток механізмів швидкої адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища.

Соціальна стійкість для МХП – це здатність не лише забезпечувати базову життєздатність громад і бізнесу в умовах кризи, а й формувати основу для подальшого відновлення, зокрема у повоєнний період [39,40].

Компанія бачить це як перехід до ширших завдань – екологічної, економічної та управлінської стійкості. [39,40] В наслідок повномасштабного вторгнення російської федерації економіка України зазнала значних втрат. Міграційні процеси, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури створили нові виклики для продовольчої безпеки, добробуту громад та стабільності бізнесу [39,40].

Відповідаючи на ці виклики, МХП швидко переорієнтувала соціальні програми на підтримку базових потреб населення: безпеки, доступу до продуктів харчування, медицини, освіти та збереження культурних цінностей розвитку міжнародної культурної дипломатії [39,40].

Основними пріоритетами стали захист працівників, забезпечення постачання продукції у всіх регіонах України, підтримка громад і зміцнення стійкості місцевого середовища. МХП постійно звітує про свою діяльність у сфері підтримки громад, працівників та партнерів, зокрема на початку кожного звітного року, демонструючи сталість підходів навіть в умовах невизначеності[39,40].

До 24 лютого 2022 року напрям корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «МХП» (далі - КСВ МХП) проходив процес трансформаційних змін, на завершальному етапі яких вбачалась імплементація в операційну діяльність компанії принципів ESG - екологічної, соціальної та управлінської стійкості, як фундаментальних критеріїв сталого розвитку бізнесу[39,40].

Публічно було задекларовано [39,40]: для МХП головною цінністю є людина та її благополуччя. Звідси й вислів «МНР - Many Happy People», що означає «багато щасливих людей». Саме це обумовлює місію, цінності компанії, принципи ведення бізнесу, а також підкреслює вагому роль МХП для національної економіки з точки зору значного впливу на продовольчу безпеку держави.

Враховуючи це, попри повномасштабне вторгнення російської федерації, компанія МХП продовжує свою діяльність, сприяючи забезпеченню неперервності виробничих процесів (у т.ч. за рахунок вимушеної релокації виробничих потужностей із зони бойових дій), евакуації працівників та їх родин до умовно безпечних територій, створивши їм умови для життя та роботи [39,40].

При цьому варто відзначити, що для держави в цілому наслідками військової агресії росії стало порушення ланцюгів постачання, зупинення діяльності підприємств та скорочення пропозиції окремих товарів для населення, фізичне руйнування виробничих потужностей та об'єктів критичної інфраструктури, а також тимчасової окупації окремих територій [39,40]. Наслідки повномасштабного вторгнення російської федерації завдають значних втрат економіці України та вже спровокувало значні масштаби міграції українців за кордон. За прогнозами Національного банку України, в 2022 році інфляція перевищить 30%, а ВВП скоротиться на третину.

Глибокий спад економіки зумовив стрімке зростання рівня безробіття (до близько 35% у II кварталі 2022 року) [39,40].

Враховуючи вищезазначене [39,40], соціальні програми КСВ МХП, які раніше реалізовувались переважно на територіях присутності підприємств МХП, було оперативно переорієнтовано відповідно до реалій сьогодення та для забезпечення соціальної стійкості бізнесу, територіальних громад та держави в цілому. І найперше, мова йде про мету - задоволення нагальних потреб українців (потреб безпеки;

фізіологічних та соціальних, у т.ч. через утвердження культурних цінностей, підтримки морально-ПРАТріотичного духу, вирішення питань доступу до освіти, медицини тощо [39,40]):

працівників та партнерів МХП, відважних та виважених, які швидко «взяли себе в руки» і продовжили працювати, й частіше, змінивши свій звичний функціонал і режим роботи - перейшовши на 24/7;

споживачів, частина з яких вимушено залишили свої домівки, однак у будь-якому куточку України забезпечені продукцією виробництва МХП;

відважних захисників, медиків, рятувальників, серед яких і працівники МХП, які щохвилини наближають Україну до Перемоги!

Відновлення стабільності навколотовиробничих процесів МХП та соціального середовища, як сукупності умов існування людини та суспільства, вбачаються першочерговими цілями напряму КСВ МХП у період воєнних дій [39,40].

За такого підходу соціальна стійкість охоплює максимально широке коло безперебійного функціонування завдань: від забезпечення інфраструктури до здатності напрацювання системи рішень, які підвищують стабільність, дозволяють виходити із суспільних потрясінь та криз, сприяють пошуку ефективних механізмів для вирішення суспільних проблем, уникнення затяжних суспільних криз та періодів потрясінь [39,40].

Вищенаведене обумовлює необхідність розробки та імплементації Стратегії соціальної стійкості (далі - Стратегія) [39,40] в діяльність КСВ МХП. У свою чергу, реалізація Стратегії в умовах сучасних викликів сформує належні передумови еволюційного переходу до імплементації принципів сталого розвитку в діяльність напряму КСВ МХП після досягнення цілей соціальної стійкості (очевидно також, що після завершення воєнних дій на території України). [39,40] Іншими словами, лише досягнувши фундаментальних основ - цілей соціальної стійкості як бізнесу, так і окремої громади й держави в цілому, можна переходити до забезпечення позитивної динаміки соціально-економічного розвитку, що в свою чергу передбачає значно ширше коло ініціатив

та заходів на рівні компанії, у т.ч. з метою переходу до завдань екологічної й управлінської стійкості бізнесу МХП крізь призму інноваційних розвиткових рішень у бізнесі.

ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ КСВ МХП [39,40].

Департамент корпоративної соціальної відповідальності (далі – Департамент КСВ) є структурним підрозділом ПрАТ «МХП» [39,40].

Основною метою діяльності Департаменту КСВ є сприяння соціально-економічному розвитку територіальних громад, регіонів та в цілому держави України через ініціювання соціальних програм, розвиток партнерств, участь у громадських ініціативах, що в підсумку забезпечує синергетичний ефект у вигляді поліпшення умов проживання та розвитку українських громадян [39,40].

Для реалізації Стратегії передбачається, що в функціональному підпорядкуванні Департаменту КСВ знаходяться наступні підрозділи [39,40]:

1) Проектний офіс, у підпорядкуванні якого знаходиться відділ соціальних програм та партнерств.

2) Група регіонального розвитку.

3) Благодійна організація «Благодійний фонд «МХП-Громаді» (далі - БФ «МХП-Громаді»), як окрема юридична особа [39,40].

В умовах сучасних викликів консолідуються зусилля всіх підрозділів

Департаменту КСВ, а також координується діяльність БФ «МХП-Громаді» з метою досягнення стану соціальної стійкості, як бізнесу МХП, так і на територіях окремих громад, а також у державі в цілому [39,40].

Проектний офіс та група регіонального розвитку Департаменту КСВ є структурними підрозділами, до основних завдань яких є наступні [39,40]:

- визначення напрямів, мети та пріоритетів, принципів та кінцевих цілей, а також методологічна підтримка та експертний супровід нових соціальних програм КСВ МХП, які передаються на виконання БФ «МХП-Громаді»;

вдосконалення наявних соціальних програм КСВ МХП у разі перегляду напрямів діяльності/функцій/процесів та/або переходу до наступного етапу реалізації Стратегії, зміни цілей компанії МХП [39,40];

- розвиток партнерств: корпоративне співробітництво, державно-приватне партнерство, співпраця з неурядовими громадськими об'єднаннями (далі - НГО);

- організація «під ключ» загальнонаціональних ініціатив, наприклад «Кіно заради перемоги» [39,40];

- експертиза процесів та результатів діяльності КСВ МХП.

БФ «МХП-Громаді» є інструментом реалізації соціальних програм шляхом втілення визначених соціальних проектів/заходів, розроблених та затверджених проектним офісом та/або групою регіонального розвитку Департаменту КСВ, із пріоритетом на території присутності підприємств МХП. Для цього, в організаційно-штатній структурі БФ «МХП-Громаді» передбачено закріплення за кожним підприємством МХП відповідального регіонального менеджера (із компетенціями проектного менеджменту), що дозволяє максимально ефективно досягати поставлених цілей КСВ МХП, а також оперативно реагувати на події (у т.ч. запобігати виникненню небажаних наслідків), що мають місце на відповідній території.

На рівні Департаменту КСВ МХП передбачається створення «центрів експертиз», із залученням внутрішніх і зовнішніх експертів. При цьому, як проектний офіс, так і група регіонального розвитку Департаменту КСВ можуть бути розширені за рахунок фахівців із числа експертів у певній сфері або процесі, як результат розвитку напрямів діяльності/функцій/процесів та/або переходу до наступного етапу реалізації Стратегії, зміни цілей компанії МХП [39,40].

Враховуючи наявні тенденції до розвитку напрямів діяльності Департаменту КСВ МХП, запити щодо відбудови територій чи соціалізацію внутрішньо-переміщених осіб, а також підготовча робота, яка наразі вже ведеться Департаментом КСВ МХП щодо реалізацій обумовлених із громадами на території присутності підприємств МХП соціальних програм та проектів, ймовірним сценарієм буде залучення наступних експертів [39,40]:

експерт із розробки державної регіональної політики, організації державно-приватного-партнерства тощо;

експерт із інфраструктурних проєктів (у т.ч. розвиток муніципальної інфраструктури м. Ладижин Вінницької обл., м. Миронівка Київської обл., м. Канів Черкаської обл. та ін.);

експерт із залучення соціальних інвестицій, як за рахунок державних програм, так і співпраці з НГО;

експерт із екологічних проєктів, заходів енергоефективності;

експерт у сфері креативних індустрій з метою організації роботи щодо підтримки військовослужбовців³; [39,40]

експерт у сфері реабілітації військовослужбовців, постраждалих, внаслідок бойових дій;

експерт із соціального аудиту з метою розвитку ринків збуту продукції МХП.

У документі відображено БФ «МХП-Громаді», як ефективний інструмент КСВ МХП [39,40].

У функціональному підпорядкуванні Департаменту КСВ знаходиться БФ «МХП-громаді», як окрема юридична особа, учасниками якої є підприємства МХП[39,40].

При цьому, стратегічним завданням є декорпоратизація шляхом утвердження принципів роботи та масштабування соціальних програм, окремих соціальних проєктів/заходів БФ «МХП-Громаді», як загальнонаціональної благодійної організації.

Для досягнення цілей Стратегії БФ «МХП-Громаді» виступає ефективним інструментом КСВ МХП. Для цього було сформовано фундаментальні передумови [39,40]:

- БФ «МХП-Громаді» понад 6 років займався розвитком сіл та малих міст в 14 областях України, охоплюючи близько 700 населених пунктів;

- БФ «МХП-Громаді» в своїй організаційно-штатній структурі передбачає за регіонального менеджера (із компетенціями проєктного менеджменту),

закріплення кожним підприємством МХП5 відповідального -морально-ПрАТріотичного духу жителів громад, -адміністративно-критичної

1 У 2021 році МХП, ставши учасником Глобального договору ООН, зобов'язався дотримуватись 10 принципів Глобального договору ООН, працювати над досягненням цілей сталого розвитку та щорічно звітувати про прогрес [40].

Для провідних корпорацій, цінні папери яких котируються на біржах, політика сталого розвитку компанії (або ESG-політика) публікується для широкого кола інвесторів, піддається аналізу рейтингових агентств, які також публікують незалежні звіти за емітентами (Sustainalytics, MS та ін.).

Найбільші кредитно-рейтингові агентства також включили ESG-ризики у свою матрицю кредитного аналізу (наприклад, Moody's із 2015 р).

Інфляційний <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2023-rotsi-inflyatsiya-pochne-znijuvatisya-a-ekonomika-povernetsya-do-zrostannya> -- inflyatsiyniy-zvit 2 3Віт,липень 2022 року. Національний баНк країни. URL:

5. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ КСВ МХП [39,40].

Насамперед варто зауважити, що перехід від одного етапу до іншого в процесі імплементації Стратегії не є одночасним по всій території України, з огляду на різний стан розвитку бізнес-процесів, соціально-економічний стан громад та територій.

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 09.07.2022 № 2389-IX визначено 4 (чотири) функціональні типи територій:

№ п/п	Функціональні типи територій	Визначення
1)	Території відновлення	мікрорегіони, територіальні громади, на території яких відбувалися бойові дії та/або які були тимчасово окуповані, та/або території яких зазнали руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій, а також які характеризуються різким погіршенням рівня соціально-економічного розвитку та значним переміщенням населення до інших регіонів та/або інших держав
2)	Регіональні полюси зростання	мікрорегіони, територіальні громади, що характеризуються значно кращими географічними, демографічними, соціально-економічними показниками розвитку порівняно з іншими подібними територіями регіону, та зростання яких позитивно впливає на суміжні території, регіон та/або державу в цілому
3)	Території з особливими умовами для розвитку	макрорегіони, мікрорегіони, територіальні громади, рівень соціально-економічного розвитку яких є низьким або на яких існують природні, демографічні, міжнародні, безпекові чи інші об'єктивні обмеження щодо використання потенціалу території для розвитку
4)	Території сталого розвитку	самодостатні мікрорегіони, територіальні громади з наявним соціально-економічним потенціалом територій та спроможні до збалансованого розвитку в економічній, соціальній та екологічній сферах

Рис. 2. Скрін за матеріалами з відкритих джерел компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [40].

Перелік функціональних типів територій [39,40], а також вимоги щодо показників для віднесення територій до різних функціональних типів визначаються Кабінетом Міністрів України.

На період відсутності затвердженого Кабінетом Міністрів України переліку функціональних типів територій (серпень 2022 року), попередньо Департаментом КСВ розроблено пропозиції щодо розподілу функціональних типів територій з огляду на розміщення основних виробничих потужностей МХП на відповідних територіях:

Фактично кожен із функціональних типів територій є індикативним для визначення стану реалізації Стратегії в конкретній громаді та/або території [39,40], а отже може бути підставою для прийняття рішення щодо втілення

відповідних соціальних програм розвитку, окремих соціальних проектів/заходів КСВ МХП.

При цьому, для реалізації Стратегії визначальним чинником ефективності діяльності КСВ МХП на конкретній території та/або в громаді є відновлення та забезпечення безперебійної роботи підприємств МХП на такій території [39,40].

Етапність реалізації Стратегії базується на ієрархічній системі забезпечення потреб людини (так звана, піраміда потреб Абрагама Маслоу) й передбачає консолідацію зусиль бізнесу, громад (переважно через залучення громадськості) та державних органів (від органів місцевого самоврядування до загальнодержавного керівництва) [39,40].

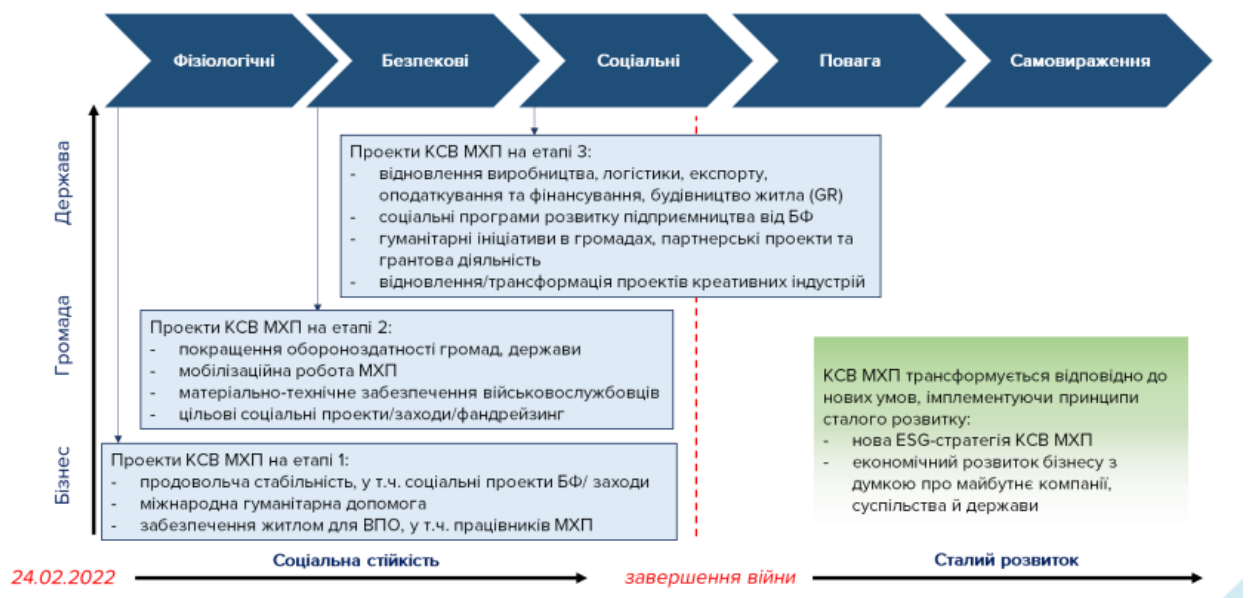


Рис. 2 Концепція досягнення Сталого розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [40].

Розглянемо практичний досвід реалізації політики КСВ та досягнення цілей сталого розвитку компанії МХП [38,39,40].

Бізнес успішний тоді, коли він сприяє успіху суспільства

Саме тому соціальна, економічна та екологічна стійкість є невід’ємною частиною стратегії МХП. Наша Дирекція зі сталого розвитку займається координацією, впровадженням та масштабуванням відповідних активностей. Ми

інвестуємо в інновації для зменшення вуглецевого сліду та підвищення якості життя в громадах, де працюють наші підприємства.

В компанії МХП розуміють, що їх дії в одній сфері впливають на інші. Підвищення добробуту працівників — це не лише створення робочих місць та дотримання соціальних гарантій, але й покращення умов життя в громадах, де вони мешкають. МХП бере на себе відповідальність за мінімізацію впливу на довкілля та розвиток місцевих спільнот, підтримку локального бізнесу та створення можливостей для громадського сектору.

Корпоративна соціальна відповідальність [38,39,40].

Соціальна відповідальність є невіддільною частиною стратегії МХП. Компанія активно підтримує розвиток місцевих громад через благодійні програми, зокрема через співпрацю з нашим стратегічним партнером, Благодійним фондом [«МХП-Громаді»](#). Важливими напрямками є підтримка освітніх і культурних ініціатив, соціальна допомога, а також екологічні проєкти, спрямовані на збереження природних ресурсів та мінімізацію впливу на довкілля.

З початку повномасштабної війни МХП спільно з Благодійним фондом [«МХП-Громаді»](#) надає всебічну підтримку військовим, ветеранам, їхнім родинам, переселенцям та іншим вразливим категоріям населення. Ми фінансуємо облаштування укриттів, підтримуємо ініціативи з продовольчої безпеки та розвитку сільського господарства. Усіма своїми проєктами МХП доводить: відповідальний бізнес може бути силою, яка позитивно змінює світ.

Компанія реалізує комплексну політику соціальної відповідальності, яка охоплює кілька стратегічних напрямків [38,39,40]:

1. Комплексна розбудова громад та підтримка громадських ініціатив: МХП активно інвестує в будівництво та ремонт об'єктів критичної інфраструктури в місцевих громадах.
2. Програми, спрямовані на покращення здоров'я.
3. Навчання для місцевих управлінців задля посилення їхніх навичок управління та сприяння сталому розвитку регіонів.

4. Програми підтримки мікропідприємництва

5. Системна підтримка сил оборони та військовослужбовців: компанія реалізує програму індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їхніх родин “МХП Поруч” [38,39,40].

6. Культурна дипломатія: через підтримку важливих культурних проєктів МХП активно привертає увагу світової спільноти до України [38,39,40].

Окрім цього, працівники МХП та дочірніх підприємств активно залучаються до волонтерства, демонструючи високу відповідальність перед суспільством і довкіллям. За перші шість місяців 2024 року вони зібрали понад 37 мільйонів гривень на підтримку армії та інші соціальні ініціативи [38,39,40].

Щороку компанія організовує толоки за участі наших співробітників, спрямовані на покращення стану довкілля та наведення порядку в населених пунктах. Ці заходи стали доброю традицією на територіях присутності підприємств МХП і мають на меті турботу про громади, де ми працюємо.

У 2020 році МХП започаткував донорський рух, ставши партнером громадської організації ДонорUA. Наша компанія стала найбільшою корпоративною командою, яка здає кров через платформу DonorUA for Teams, і за це отримала відзнаку від організації [38,39,40].

Крім того, співробітники регулярно готують святкові подарунки для дітей до Нового року, Св. Миколая та початку навчального року, займаються приготуванням тушонок для армії та місцевих громад, а також збором книжок для бібліотек, які постраждали від окупації. Таким чином, ми не лише дбаємо про свої громади, але й активно підтримуємо тих, хто цього потребує.

Окремо слід виділити в межах діяльності компанії МХП *«Стратегію соціальної стійкості та план залучення зацікавлених сторін»* [41].

Роль Плану у системі управління[41].

План не є формальністю[41]. Це практичний інструмент для команд, які взаємодіють із зацікавленими сторонами на різних рівнях. Він інтегрований у ключові управлінські процеси: стратегічне планування, координацію взаємодії, нефінансову звітність, а також підготовку до аудитів, перевірок і сертифікацій.

План – документ, який має адаптивну структуру та оновлюється відповідно до змін у зовнішньому середовищі, пріоритетів сталого розвитку МХП або результатів зворотного зв'язку від зацікавлених сторін. Водночас План передбачає чітке планування: визначені часові горизонти, відповідальні особи та очікувані результати, що дає змогу відстежувати прогрес і забезпечувати прозорість процесів залучення [41]..

Визначено ціль бізнес процесу: План взаємодії із зацікавленими сторонами є невід'ємною частиною Оцінки впливу на навколишнє середовище, соціальну та гуманітарну сферу компанії МХП [41]. Документ має на меті вдосконалити та спростити процес прийняття рішень, а також створити продуктивну структуру, яка активно залучає відповідні зацікавлені сторони та інших осіб, забезпечуючи їм доступ до всіх можливостей та інструментів комунікації для обміну думками, рекомендаціями та зауваженнями, що впливають на виконання цього документу.

 1. Паспорт документа	
Регстраційний номер документу	№ПЛН-230/26.05.2025
Бізнес процес	ПЛАН ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ
Ціль бізнес-процесу	План взаємодії із зацікавленими сторонами є невід'ємною частиною Оцінки впливу на навколишнє середовище, соціальну та гуманітарну сферу компанії МХП. Документ має на меті вдосконалити та спростити процес прийняття рішень, а також створити продуктивну структуру, яка активно залучає відповідні зацікавлені сторони та інших осіб, забезпечуючи їм доступ до всіх можливостей та інструментів комунікації для обміну думками, рекомендаціями та зауваженнями, що впливають на виконання цього документу.
Власник бізнес-процесу	Директор Департаменту Корпоративної Соціальної Відповідальності
Нормативні вимоги, стандарти тощо (відповідно до яких моделюється процес)	ЗУ «Про благодійну діяльність та благодійні організації»; ЗУ «Про доступ до публічної інформації»; ЗУ «Про запобігання корупції»; Цивільний кодекс України. ЗУ «Про звернення громадян»; ЗУ «Про оцінку впливу на довкілля»; ЗУ «Про основи національної безпеки України»; ЗУ «Про соціальний діалог України»; ЗУ «Про охорону навколишнього природного середовища»; Постанова КМУ від 13 грудня 2017 року № 989 «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань у процесі оцінки впливу на довкілля»; Постанова КМУ від 25 травня 2011 року № 555 «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо проектів містобудівної документації на місцевому рівні». Внутрішні документи компанії: Політика надання благодійної допомоги; Процедура МХП щодо роботи з громадами; Процедура по роботі з неурядовими організаціями; Антикорупційна політика, Політика корпоративної соціальної відповідальності.
Гриф конфіденційності	Зовнішній доступ
Цільова аудиторія	Розповсюджується на всіх зацікавлених сторін
Дата введення в дію	26.05.2025
Виводить з дії документ	25.05.2026

Рис. 2 Скрін. План взаємодії із зацікавленими сторонами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [41].

Власник бізнес процесу: Директор Департаменту Корпоративної Соціальної Відповідальності [41].

Реалізація ESG-цілей спільно з Благодійним фондом «МХП-Громаді» [41]..

Благодійний фонд «МХП-Громаді» був заснований у 2015 році для підтримки громад у вирішенні соціальних, економічних та екологічних проблем. Фонд працює в 13 областях України, охоплюючи понад 700 населених пунктів. Співпрацюючи з міжнародними та українськими донорами, такими як Програма розвитку ООН в Україні, USAID, SIDA, Посольство Японії в Україні та Zagoriy Foundation, «МХП-Громаді» реалізує спільні проекти, спрямовані на розвиток, освіту та культуру [42].

Фонд отримав найвищу оцінку у Національному рейтингу «Компас благодійності України» та відзначився успішними проектами, такими як «Кіно заради перемоги!» та «Укриття: ЗСУ тримають фронт, ми – безпеку їхніх дітей», які стали переможцями національного рейтингу соціальних ініціатив «Відповідальна країна». У березні 2023 Фонд отримав відзнаку переможця однієї з найпрестижніших у світі премій у сфері комунікацій SABRE Awards. А в жовтні того ж року «МХП – Громаді» переміг у міжнародному конкурсі «Партнерство заради сталого розвитку-2023» від Глобального договору ООН в Україні і отримав нагороду за проєкт медичного чекапу дітей у віддалених і деокупованих громадах «Скарбничка здоров'я».

Впровадження цілей сталого розвитку у технологічній сфері.

Ми використовуємо сучасні технології, які дозволяють ефективніше використовувати енергію та воду, зменшити шкідливі викиди і кількість відходів. Компанія МХП дотримується міжнародних стандартів екології, постійно покращує методи сталого землеробства та впроваджує відновлювану енергетику, зокрема виробляє біопаливо та використовує інші чисті джерела енергії [38,39,40,41].

Компанія приділяє особливу увагу управлінню відходами, що не лише зменшує негативний вплив на довкілля, але й приносить додатковий дохід через сортування, повторне використання та продаж відходів.

Також ми регулярно перевіряємо, як наша діяльність впливає на природу, і вдосконалюємо виробничі процеси, щоб зменшити шкідливі наслідки. Ми

співпрацюємо з місцевими громадами, щоб забезпечити екологічну безпеку та сталий розвиток у регіонах нашої діяльності [38,39,40,41] .

Впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015.

У МХП Система екологічного менеджменту (СЕМ) за стандартом *ISO 14001:2015* є ключовим інструментом реалізації екологічної політики МХП, спрямованої на системне управління екологічними аспектами, мінімізацію впливу на довкілля та інтеграцію принципів сталого розвитку у виробничі процеси [38,39,40,41].

Біоенергетика як важлива частина сталого розвитку МХП [38,39,40,41].

Міжнародна компанія МХП успішно експлуатує два біогазові комплекси.

Біогазовий комплекс — високотехнологічний об'єкт, що перетворює органічні відходи сільського господарства у «зелену» енергію за найвищими світовими екологічними стандартами. Біогаз – це екологічно чисте, відновлюване джерело енергії, яке виробляється, коли органічні речовини, такі як харчові або тваринні відходи, розщеплюються мікроорганізмами за відсутності кисню. Цей процес називається анаеробним бродіння [38,39,40,41].

Біогазові проєкти МХП — це суттєвий вклад в енергетичну незалежність компанії та її екологічну відповідальність [38,39,40,41].

Реалізація біогазових проєктів дозволяє МХП ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту зелену енергію, суттєво скоротити викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива [38,39,40,41].

Виробництво та енергетичне використання біогазу має низку обґрунтованих і підтверджених світовою та вітчизняною практикою переваг. Нині в Україні активно будуються вітрові та сонячні електростанції. На відміну від енергії з вітру та сонця, біогаз здатний вироблятися постійно та незалежно від погодних умов [38,39,40,41].

Програма етики та відповідності МНР. У рамках цього зобов'язання МНР підтримує принципи етичної поведінки Сора Cogesa , Глобальні принципи ділової етики ФАО ООН та Глобальні цілі сталого розвитку

ООН на період до 2030 року, які встановлюють орієнтир для високих етичних стандартів у нашій галузі в усьому світі — зараз і для майбутніх поколінь .

Соціальний аудит як інструмент стратегічного управління бізнес-процесами .

Катеринопільський елеватор проходив аудит Global GAP (Good Agricultural Practices) — це міжнародний стандарт сертифікації для сільськогосподарських підприємств. Однією з важливих складових, які перевіряли аудитори, був і соціальний аудит, як оцінка впливу підприємства на суспільство, умови праці, права людини та етичні стандарти.

Вже декілька років Благодійний фонд “МХП-Громаді”, як стратегічний партнер КЕ, веде свою діяльність у Єрківській громаді. Його мета - розвиток, підтримка громади й допомога у вирішенні її соціальних, економічних та екологічних проблем. За цей період вдалось втілити проєкти у медичній, освітній, соціальній сферах та у покращенні інфраструктури. Ведеться постійна робота з військовими та ветеранами й їхніми родинами. І все це у співпраці із місцевою владою моделлю Бізнес — Влада — Громада [38,39,40,41].

Саме цю взаємодію презентували співробітники фонду представникам міжнародного аудиту. У підсумку — завершили захист успішно!

Участь у зовнішньому аудиті стала важливим етапом для команди корпоративної й соціальної відповідальності МХП. Коли за діями стоять реальні результати — публікації, інформаційні матеріали, відкриті комунікації, а основою є злагодженість і взаємопідтримка — представляти роботу в сфері корпоративної та соціальної відповідальності стало природним і впевненим кроком для команди [38,39,40,41].

Отже, у даному підрозділі було проведено оцінку системи Корпоративної та соціальної відповідальності для компанії МХП — та констатуємо, що ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у практичній своїй діяльності відповідають задекларованому «це щоденне прагнення до сталого розвитку через чотирирівимірну рамку: економічний, екологічний, соціальний та соціокультурним аспекти».

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СТАНДАРТІВ ESG В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1 Впровадження інструментів екологічного моніторингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Серед основних недоліків та викликів МХП, які фіксуємо із відкритих джерел можна віднести.

1. Екологічний вплив на довкілля і громади.

За даними громадських організацій та екологічних досліджень — діяльність МХП, зокрема великих птахофабрик, викликала значні проблеми із забрудненням води, ґрунтів, сильним запахом, пилом, шумом, а також зростанням навантаження транспорту на сільські дороги [43,44, 45, 46,47,48,49].

Є випадки, коли концентрація нітратів у колодязях та ґрунтових водах поблизу фабрик за межами безпечних норм, що ставить під загрозу якість питної води для місцевих мешканців.

Скарги місцевих громад на недостатній екологічний моніторинг, а також на те, що перед початком масштабної експансії (або її розширення) не було проведено комплексної базової оцінки стану довкілля (baseline) — така оцінка або не проводилась, або її результати не оприлюднені [43,44, 45, 46,47,48,49].

У звітах, що розглядали скарги громад, піднімались також питання ризиків для здоров'я мешканців (алергії, забруднення повітря, ґрунтів, води), недостатньої прозорості та обмеженості доступу до інформації про дійсний вплив. [43,44, 45, 46,47,48,49].

Соціальні ризики та управлінські проблеми.

Незалежні звернення громад до міжнародних механізмів (наприклад, до відповідних структур при міжнародних фінансових установах, які кредитували

МХП) свідчать про невдоволення якістю консультацій з місцевими громадами, недостатню участь громад у прийнятті рішень, а також про порушення стандартів праці та безпеки на деяких виробничих майданчиках. sa-ombudsman.org+2Bankwatch+2

Хоча МХП декларує корпоративну відповідальність, часті критичні звіти громадськості та НДО демонструють, що частина ініціатив не сприймається як достатня або не вирішує фундаментальних проблем екології та соціального впливу. en.ecoaction.org.ua+2Екодія+2

Компанія МХП — гігант агропромислового комплексу — отримала понад мільярд доларів кредитів від Європейського банку реконструкції (ЄБРР) та розвитку та Міжнародної фінансової корпорації (МФК) Світового банку. Попри те, що це фінансування дозволило компанії подвоїти виробничі потужності, мешканці місцевих громад свідчать про відсутність доступних екологічно-соціальних даних, необхідних для повноцінного оцінювання впливу на місцевість. <https://ecoaction.org.ua/ekolohichni-vplyvy-ptakhofabryky-mkhp.html>

Відсутність вихідних даних: критичні прогалини в екологічному моніторингу лідера птахівництва в Україні

У 2018 році було подано скаргу до незалежних механізмів підзвітності ЄБРР та МФК. У ній стверджувалося, що оцінки впливу на довкілля були фрагментованими та неякісними, не містили оцінок комплексного чи кумулятивного впливу всіх об'єктів, пов'язаних із Вінницькою птахофабрикою. Особливо тривожить те, що не було проведено жодних базових досліджень стану довкілля в регіоні ані на початку діяльності, ані перед розширенням виробництва у 2015 році, яке мало на меті подвоїти тут масштаби виробництва. Щоб об'єктивно оцінити загальний стан довкілля, у т.ч. якість та наявність водних ресурсів, необхідний збір даних разом із супутніми критичними показниками. Такі оцінки є ключовими для розуміння поточних умов навколишнього середовища та можливих наслідків нових промислових проєктів для місцевих громад. Місцеві громади мають право на безпечне довкілля, включно з доступом до чистої питної води. Впровадження комплексних систем екологічного

моніторингу та забезпечення прозорості інформування місцевих мешканців — це перші необхідні кроки до розвитку сталого сільського господарства. Ці заходи, разом із забезпеченням змістовної участі громадськості, мають вирішальне значення для захисту здоров'я населення та збереження довкілля [43,44, 45, 46,47,48,49].

Вінницька птахофабрика: масштаби та вплив на громади та місце у ланцюгу постачання[43,44, 45, 46,47,48,49]. .

Найбільша птахофабрика Європи — Вінницька птахофабрика — була збудована в Україні за підтримки та кредитування з боку банків розвитку. Менш ніж за десятиліття проєкт «з нуля» у 2010 році перетворився на майже два десятки птахівничих комплексів, у яких одночасно утримується понад 25 мільйонів курей. Додатково тут також було створено інфраструктуру для перероблення та виробництва кормів у кількох сільських громадах Вінницької області. Ця фабрика є флагманським проєктом МХП — найбільшої у своїй галузі аграрної корпорації України. Майже 30% усієї курятини, що експортується з України, припадає саме на цю птахофабрику. Згідно зі стандартами міжнародних фінансових інституцій, виробництво такого масштабу мало б пройти ретельне оцінювання екологічних та соціальних ризиків, щоб запобігти шкоді довкіллю та місцевому населенню.

Проте мешканці сіл по сусідству з об'єктами птахофабрики почали відчувати її вплив ще на початковому етапі будівництва. Неприємні запахи, деградація ґрунтів, зниження рівня та забруднення води, руйнування місцевої інфраструктури через постійне пересування важкої техніки — усе це стало буденністю для місцевих громад. Водночас систематичний моніторинг цих наслідків практично не проводиться, а відсутність вихідних даних суттєво ускладнює будь-які спроби об'єктивно оцінити шкоду, завдану внаслідок діяльності МХП у місцевості. Постраждалі громади наполегливо намагалися налагодити діалог із МХП та вимагали від компанії й державних органів інформацію щодо впливу виробництва на довкілля та здоров'я населення. Це

призвело до численних запитів на публічну інформацію, протестів і [судових процесів](#). [43,44, 45, 46,47,48,49].

Попри мінімальний прогрес задля розв’язання цих питань, особи, які публічно висловлювали занепокоєння, почали стикатися зі висхідним тиском — тенденцією, яку місцеві активісти напряду пов’язують із їхньою громадською діяльністю. У 2018 році представники громад подали [скарги до незалежних механізмів розгляду скарг ЄБРР та МФК](#) (Механізми) з надією отримати інформацію про впливи та рішення для подолання проблем. Упродовж процесу вирішення спору, що тривав 2,5 роки й включав формальні сесії медіації, скаржникам послідовно відмовляли у доступі до повної інформації про вплив на довкілля. У результаті скарги були передані до Механізмів ЄБРР та МФК, які мають оцінити, наскільки ефективно ці банки забезпечили дотримання власних екологічних політик з боку компанії, їх клієнта.

Розкриття екологічної інформації МХП [43,44, 45, 46,47,48,49].

У 2024 році компанія оприлюднила екологічну інформацію, що стосується якості води, повітря, пилу та ґрунтів у Вінницькому регіоні, на своєму [сайті](#). Опубліковані скановані документи датовані починаючи з 2019 року. Однак під час процесу медіації в межах механізмів розгляду скарг ЄБРР і МФК (2019–2021 рр.) ця інформація не надавалася скаржникам, попри численні прямі запити. Аналіз оприлюднених документів, зокрема щодо якості води, викликав чимало запитань і виявив суттєві прогалини в даних. [43,44, 45, 46,47,48,49].

Якщо публікація на корпоративному сайті мала на меті надати інформацію про екологічний моніторинг по всій Україні, то вона мала б містити повні дані для всіх об’єктів. Якщо ж фокус був на Вінницькому регіоні, то принаймні мали бути надані повноцінні дані моніторингу об’єктів у цьому регіоні, щоб відповісти на скарги громад. Натомість скановані документи охоплюють лише незначну частину діяльності МХП: одну виробничу дільницю №22 птахокомплексу у селі [43,44, 45, 46,47,48,49].

Четвертинівка з приблизно двох десятків аналогічних об’єктів; біогазову установку, що переробляє курячий послід на території громади Заозерного; та

деякі документи щодо м'ясопереробного заводу в Полтавській області, що знаходиться в зовсім іншому регіоні й не має стосунку до Вінницької птахофабрики. Наявність записів із Полтави свідчить про те, що сайт орієнтований на розкриття інформації на рівні всієї компанії, а не лише щодо об'єктів, які є предметом громадських скарг. МХП веде діяльність у 12 областях України, використовуючи 360 тисяч гектарів землі. У цьому контексті відбір екологічної інформації виглядає довільним і не репрезентативним — ані щодо загальної діяльності МХП в Україні, ані щодо Вінницької птахофабрики. [43,44, 45, 46,47,48,49].

Аналіз доступних прикладів даних екологічного моніторингу по Вінницькому регіону свідчить про суттєві недоліки в екологічному контролі з боку МХП та практиці інформування громад. [43,44, 45, 46,47,48,49].

Чинна система моніторингу вимагає значного удосконалення, щоб мати змогу ефективно відстежувати стан довкілля та інформувати місцеве населення. Варто зазначити, що мешканці громади заявляють, що ніколи не мали доступу до цієї інформації до її публікації на сайті. Наприклад, дані моніторингу води наявні лише щодо трьох свердловин біля виробничої ділянки №22. У кількох протоколах неможливо ідентифікувати місце розташування свердловин, а ті, що мають координати, зазначають різні локації в протоколах різних років. [43,44, 45, 46,47,48,49].

У середньому зразки води перевірялися за 12–13 базовими параметрами якості. Водночас деякі протоколи містять недоречні показники, характерні для оцінки поверхневих вод, наприклад хімічне споживання кисню (ХСК). Турбує те, що жоден з протоколів за жоден рік не зафіксував проблем із нітратами чи іншими азотистими сполуками у підземних водах. Враховуючи вибірковість точок забору, ці дані не можна вважати репрезентативними чи придатними для повноцінного моніторингу ситуації з водою у громадах [43,44, 45, 46,47,48,49].

Документація компанії щодо моніторингу в районі біогазової установки, де зберігаються та переробляються великі об'єми посліду, містить протоколи аналізу води з чотирьох свердловин (лише за деякі роки). Як і у випадку з

дільницею №22, місце розташування цих свердловин не завжди чітко визначене. У кількох ранніх протоколах зафіксовано перевищення рівня нітратів (понад 50 мг/л) або значення, близькі до цього порогу. Це свідчить про необхідність проведення ширшого та регулярного моніторингу у зоні дії біогазової установки. *Постійний моніторинг та репрезентативність точок відбору води є критично важливими для розуміння загального стану довкілля та змін у зоні діяльності підприємства з часом. Лише таким чином можна адаптувати практики управління до реальних викликів і потреб.* На сьогодні дані про якість води, оприлюднені МХП для семи свердловин у регіоні Вінницької птахофабрики, є недостатніми. На цій території розташовано понад два десятки птахівничих і супутніх об'єктів у радіусі майже 30 км, а також ще більші площі полів, що використовуються для вирощування кормів. [43,44, 45, 46,47,48,49].

Сумнівна якість оцінки впливів та недостатня прозорість.

У минулому були зауваження, що при будівництві та розширенні птахофабрик не враховувалися сукупні або кумулятивні екологічні та соціальні ризики — тобто вплив від кількох підприємств або від комплексного навантаження на регіон. [43,44, 45, 46,47,48,49].

Хоча МХП має програми переробки відходів та біогаз (що є позитивним), ці заходи не компенсують усіх негативних зовнішніх ефектів, якщо немає системного, постійного екологічного моніторингу та залучення громад.

Ці проблеми довгострокові — і якщо їх не вирішити комплексно, це загрожує не лише репутації МХП, але й здоров'ю довкілля та людей, які живуть або працюють поруч.

Водночас варто визнати, що МХП декларує і намагається впроваджувати певні ESG-/сталорозвиткові практики:

Компанія інвестує в біогазові комплекси, використовує відходи виробництва для виробництва «зеленого» енергоносія і органічних добрив. Є соціальні ініціативи: підтримка працівників, ветеранів, програм навчання, зайнятості — особливо актуально в умовах війни й нестабільності. [43,44, 45, 46,47,48,49].

Вони декларують вертикальну інтеграцію, прагнення до енергоефективності та мінімізації відходів, що теоретично має зменшувати екологічне навантаження порівняно з менш контрольованим агробізнесом.

Але — як видно, цих кроків недостатньо, поки існує критика та реальні екологічні й соціальні проблеми.

Рекомендації: що можна запропонувати для вдосконалення ESG-управління в МХП.

Щоб зробити ESG у МХП більш ефективним, комплексним і довірливим як для інвесторів, так і для громад — пропоную такі заходи:

1. Проведення незалежного «baseline-a» навколишнього середовища + регулярний моніторинг

Запустити науково незалежне довгострокове дослідження стану води, ґрунтів, повітря, шуму, стану здоров'я населення в громадах поблизу об'єктів компанії — до, під час і після виробничої активності.

Ввести публічні звіти (щорічні або квартальні) про екологічний стан цих територій з відкритим доступом для громадськості.

Враховувати кумулятивні ризики, якщо поруч кілька підприємств (не лише одного об'єкта), і планувати діяльність з оглядом на загальне навантаження на екосистему.

2. Покращити систему управління відходами та технологій очистки

Розширити вже існуючі біогазові проєкти, інвестувати в сучасні системи зберігання й обробки курячого посліду й інших відходів — з урахуванням міжнародних екологічних стандартів (наприклад, відповідно до європейських Директив з промислових відходів).

Використовувати ноу-хау у сфері регенеративного землеробства, екологічно дружніх технологій — мінімізувати негативний вплив на ґрунти, воду, біорізноманіття.

3. Підвищити прозорість і залучення громад та зацікавлених сторін

Створити відкриті канали комунікації з місцевими громадами — з регулярними публічними консультаціями перед новими проєктами або розширенням.

Публікувати детальні ESG-звіти, які включали б і екологічні, і соціальні, і управлінські показники, а також плани на майбутнє.

Залучати незалежних експертів та представників громад (NGO) до оцінки впливів і планування — щоб рішення не приймалися “за закритими дверима”.

4. Посилити внутрішні стандарти корпоративного управління й безпеки

Впровадити жорсткі стандарти охорони праці, безпеки, умов праці, здоров'я працівників — з регулярним аудитом і зовнішніми перевітками.

Забезпечити, щоб екологічні і соціальні стандарти ставали частиною бізнес-моделі, а не “опцією” — тобто, щоб екологія і відповідальність були інтегровані з самого початку проєкту, на етапі планування.

5. Стратегічний ESG-менеджмент і довгострокове планування.

Розробити ESG-стратегію на 5–10 років, з чіткими KPI (екологічними, соціальними, управлінськими), метриками успіху, механізмами контролю й звітності.

Інвестувати в “зелені” технології, інновації, сталу логістику, “екологічну” модернізацію виробництва — таким чином зменшити екологічні ризики і підвищити довгострокову с

Пропонуємо

1. Чітко продемонструйте, що ви виконуєте екологічні зобов'язання [50]

Модуль екологічного моніторингу забезпечує структуру та прозору основу, які допоможуть вам краще зрозуміти ваш базовий екологічний стан, контролювати вашу екологічну діяльність з часом та доводити дотримання екологічних норм і стандартів.

Додавання цього модуля до програмного забезпечення для взаємодії із зацікавленими сторонами може допомогти вам зменшити ризики порушення екологічних умов або зобов'язань.

2. Налаштуйте прозорий процес [50]

Визначте свою програму моніторингу навколишнього середовища, включаючи перелік усіх екологічних стандартів, яких слід дотримуватися, та параметрів, які потрібно вимірювати, а також пов'язані з ними станції моніторингу.

Створюйте сповіщення та оповіщення на основі результатів вибірки для суворішого моніторингу дотримання екологічних норм.

Визначте базовий рівень екологічної ситуації вашої компанії, щоб краще контролювати та розуміти зміни навколишнього середовища з часом.

Зареєструйте всі лабораторії, що беруть участь у обробці зразків, та створіть шаблони відбору проб, яких слід дотримуватися для забезпечення ланцюга зберігання.

The screenshot shows the 'Soil quality USA' application interface. At the top, there are tabs for 'GENERAL INFORMATION', 'SETUP', 'MONITORING', 'STAKEHOLDER ENGAGEMENT', and 'CHAIN OF CUSTODY'. The 'SETUP' tab is selected. Below the tabs, there is a section for 'Parameters' with a dropdown arrow and a count of 15. A table lists various parameters with columns for 'REF. N...', 'NAME', 'REFERENCE CODE', 'STATUS', and 'MONITORING'. Each parameter has an 'Active' status button. A vertical sidebar on the right contains icons for home, search, and other functions.

REF. N...	NAME	REFERENCE CODE	STATUS	MONITORING
PM-10094	Bicarbonate	BICARBONATE	Active	Ground wa
PM-10102	Sulphate	SULPHATE	Active	Ground wa
PM-10137	Contaminated soil	CONTAMINATED_SOIL	Active	Soil quality
PM-10138	Soil depth	SOIL_DEPTH	Active	Soil quality
PM-10139	Soil loss	SOIL_LOSS	Active	Soil quality
PM-10140	Soil pH	SOIL_PH	Active	Soil quality
PM-10141	Soil aggregate stability	SOIL_AGGREGATE_STABILITY	Active	Soil quality
PM-10142	Soils available water capacity	SOIL_AVAILABLE_WATER_CA...	Active	Soil quality
PM-10143	Soil bulk density	SOIL_BULK_DENSITY	Active	Soil quality
PM-10144	Soil earthworms	SOIL_EARTHWORMS	Active	Soil quality

Рис. 3.1. Скрін baseline-а» навколишнього середовища для ПрАт «МХП» [50]

3. Збір та моніторинг великої кількості даних

- Завантажуйте зразки, параметри та стандарти масово, а також дані з різних приладів та підрядників, в єдину інтегровану платформу, щоб обмежити маніпуляції даними та централізувати функції звітності.
- Централізувати наукові знання про види в єдиному сховищі для ієрархічної класифікації видів на основі таксономії.
- Швидко візуалізуйте, розумійте та керуйте результатами відбору проб навколишнього середовища, зобов'язаннями та ключовими показниками ефективності.
- Переглядайте будь-які нещодавні та відкриті сповіщення про порушення екологічної ситуації на карті, щоб краще розуміти просторові тенденції та допомагати в управлінні комунікаціями.

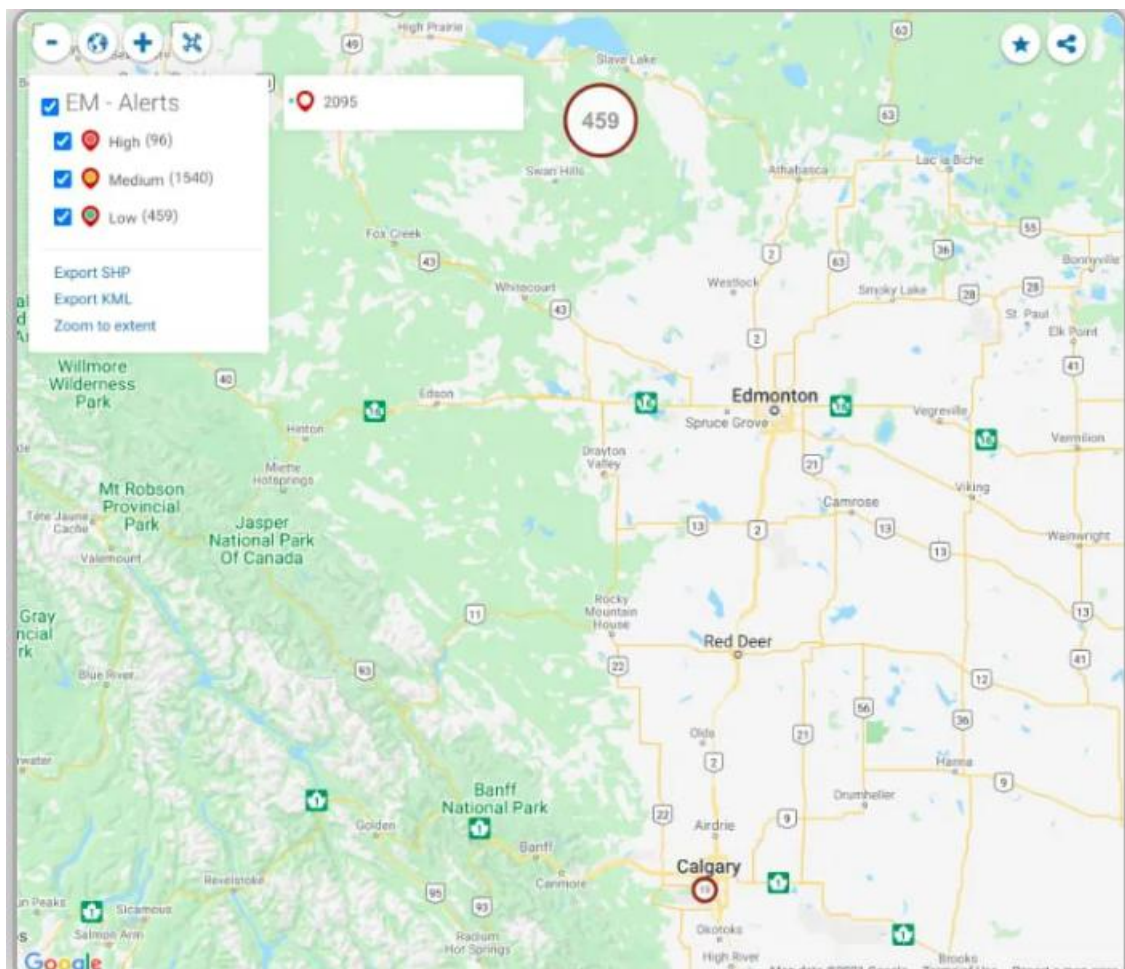


Рис 3.2. Скрін екрану Clearly demonstrate you are meeting environmental commitments [50.]

4.Звітувати та доводити належну перевірку [50]

Надавати органам влади та іншим зацікавленим сторонам детальні звіти або огляди тенденцій з плином часу за різними критеріями та параметрами, такими як якість навколишнього середовища, стан біорізноманіття та вплив запланованих та незапланованих порушень.

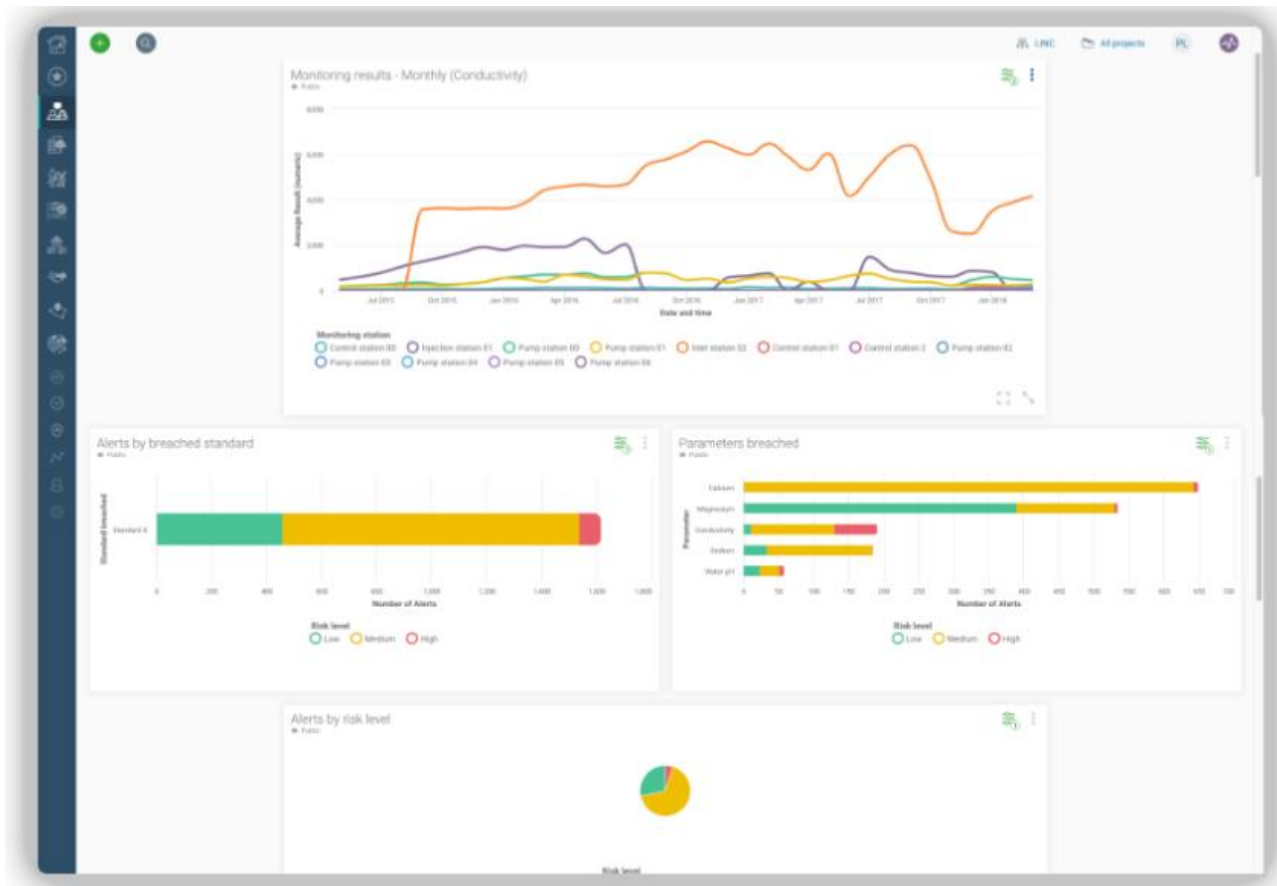


Рис. 3.3. Скрін екрану Clearly demonstrate you are meeting environmental commitments [50.]

3.2. Практичні орієнтири для впровадження ESRS S1 в діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Директива про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку (CSRD), запроваджена Європейським Союзом, має на меті підвищити прозорість у звітності про сталий розвиток по всій Європі. Вона вимагає як від компаній ЄС, так і від компаній поза ЄС, які мають значну діяльність у ЄС (приблизно [50 000](#) компаній), розкривати, як питання сталого розвитку впливають на їхню діяльність та фінансові показники, а також як їхня діяльність впливає на довкілля та суспільство.

Мета CSRD — покращити прозорість, порівнянність та надійність даних про сталий розвиток, допомагаючи зацікавленим сторонам, таким як інвестори, політики та споживачі, приймати обґрунтовані рішення та залучати компанії до відповідальності за їхні екологічні, соціальні та управлінські (ESG) практики.

Хоча CSRD впроваджується поетапно, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідно ознайомитися з її детальними стандартами. Відомі як Європейські стандарти звітності про сталий розвиток або ESRS, ці стандарти забезпечують комплексну основу для звітності про сталий розвиток. Вони включають 12 галузево-незалежних стандартів, два з яких є міжгалузевими, а 10 — зосередженими на конкретних екологічних, соціальних та управлінських (ESG) темах, що мають додаткові підтеми. Ці стандарти закладають основу для узгодження корпоративних дій із ширшими кліматичними, екологічними та соціальними цілями ЄС.

Одним із найважливіших стандартів у цій системі є ESRS S1, який зосереджений на «Власній робочій силі» та охоплює різноманітність працівників, справедливую заробітну плату та умови праці.

Чому це так важливо для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»?

CSRD запроваджує концепцію подвійної суттєвості, яка вимагає від компаній звітувати як про те, як фактори сталого розвитку впливають на

фінансові результати (фінансова суттєвість), так і про те, як їхня діяльність впливає на суспільство та навколишнє середовище (суттєвість впливу). Хоча всі компанії повинні дотримуватися загальних стандартів, конкретна застосовність решти розкриттів (загалом 94 теми та підтеми) залежить від оцінки суттєвості компанії. Компанії можуть пропускати теми, які вони вважають несуттєвими, але більшість питань, пов'язаних з робочою силою, зазвичай можна вважати суттєвими. Це робить ESRS S1 важливим суттєвим питанням для звітності більшості компаній.

Попри надзвичайні обставини, український бізнес уже сьогодні має справу з вимогами європейських стандартів звітності. Одним із них є *ESRS S1*, який визначає обов'язкові правила звітності щодо власних працівників. І хоча повна імплементація очікується для великих компаній у найближчі роки, готуватись варто вже зараз — особливо якщо ви працюєте з інвесторами, партнерами в ЄС або плануєте залучати фінансування.

Ця підрозділ — практичний орієнтир для ESG-фахівців, HR-команд, управлінців та консультантів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»:

- які саме метрики потрібні для звітності;
- що має бути в політиках;
- як виглядають реальні S-ризики;
- і як довести, що компанія дійсно дбає про людей, навіть без «ідеального» набору форм.

Війна — не привід уникати прозорості. Навпаки: виклик, який дозволяє показати справжнє обличчя відповідального бізнесу, яким є ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

HR та H&S у звітності (ESRS S1).

ESRS S1 — це один із Європейських стандартів звітності з питань сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards), який регламентує звітність компаній щодо власних працівників.

Це частина нової системи звітності, яку запроваджує CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) в ЄС і яка є обов'язковою для великого бізнесу з 2024 року.

Суть ESRS S1: «Own workforce» — Власні працівники.

ESRS S1 охоплює всі аспекти впливу компанії на своїх постійних, тимчасових, повних і часткових працівників, включно з персоналом, який залучено через агентства. Основна мета — показати як компанія впливає на добробут працівників, дотримується їхніх прав, забезпечує гідну працю, рівність, здоров'я та безпеку.

Структура ESRS S1 включає:

1. Політики та процеси:

Чи існує політика гідної праці, антидискримінації, рівності?

Як компанія оцінює ризики щодо прав працівників?

2. Дії та цілі:

які ініціативи впроваджуються (навчання, охорона праці, інклюзивність)?

які цілі ставить компанія (наприклад, збільшення частки жінок у керівництві)?

3. Ключові показники (метрики):

плинність кадрів

LTIFR (частота нещасних випадків)

середня тривалість навчання

гендерний баланс

Pay gap

Частка охоплених профспілками чи колективними договорами

4. Вплив, ризики, можливості:

які соціальні ризики є в компанії?

які позитивні впливи створює бізнес для працівників?

навіщо це потрібно компаніям:

відповідати вимогам CSRD

демонструвати відповідальність перед інвесторами, партнерами, працівниками

уникати репутаційних ризиків

забезпечити сталість кадрової політики та довіру всередині організації

Звернімо увагу на відмінність від інших S-стандартів:

Таблиця 3.1

Суттєві відмінності ESRs S1 від інших S-стандартів

Стандарт	Кого охоплює
ESRS S1	Власні працівники (staff, agency, contractors)
ESRS S2	Працівники у ланцюгах постачання
ESRS S3	Спільноти (локальні громади)
ESRS S4	Споживачі та кінцеві користувачі

Одразу зазначу, ESG-фахівець має бути інтегратором, а не заміником HR чи H&S-директора.

Його роль — розуміти суть, знати стандарти і вміти ставити правильні запитання, а не рахувати LTIFR самостійно (це показник частоти травм з тимчасовою втратою працездатності, який використовується для оцінки рівня безпеки на виробництві). Він вказує, скільки травм з втратою часу (коли працівник був змушений не працювати більше 24 годин через травму) відбувається на кожен мільйон відпрацьованих годин)

Ось що фахівець із ESG має знати про S-компонент — особливо в контексті ESRs S1–S4, GRI та міжнародних норм:

1) Що таке «S» у ESG — не лише про людей, а про системну відповідальність S (Social) — це:

- права працівників і людиноцентричність бізнесу;
- гідна праця й рівність;
- охорона здоров’я і безпека;
- участь у житті спільнот;
- відповідальні ланцюги постачання;

2) Що саме має розуміти ESG-фахівець (не будучи HR чи H&S)

1) Які ключові політики повинні бути в компанії:

політика гідної праці (з посиланням на ILO – міжнародна організація праці).

У звітності (ESRS, GRI, CSRD) якщо компанія заявляє про «відповідальне ставлення до праці», то повинна вказати – на які саме ILO конвенції вона орієнтується і як контролює їх дотримання у себе та у постачальників:

політика охорони праці (ISO 45001, GRI 403);

політика рівності й недискримінації;

ї механізми скарг (whistleblowing, grievance mechanism).

Whistleblowing і grievance mechanism — це механізми подачі скарг і сигналів про порушення, які компанія має забезпечити для захисту прав працівників, партнерів і зацікавлених сторін. Вони є ключовими елементами «S» компоненти ESG та прямо згадуються у стандартах ESRS, GRI, UNGPs.

Що таке механізм повідомлення про порушення?

Простими словами: це коли співробітник або інша особа повідомляє (часто анонімно) про серйозні порушення в компанії, наприклад: корупцію, дискримінацію, порушення охорони праці, фінансові махінації, шкоду довкіллю, часто такий механізм: є анонімним або конфіденційним, передбачає захист викривача від утисків, має чіткий порядок реагування. В ЄС діє Директива про захист викривачів (EU Whistleblower Directive) — вона зобов'язує компанії з 50+ працівниками мати такі системи.

Grievance mechanism — це система розгляду скарг. Простими словами: це коли будь-який працівник або стороння особа (наприклад, мешканець громади, постачальник) може: подати скаргу, отримати офіційний розгляд, дочекатися зворотного зв'язку і вирішення. Мета — мирне, своєчасне та ефективне вирішення конфліктів або порушень прав. Такий механізм має бути: доступним (зрозумілою мовою, у зручній формі), незалежним (не каральним), відкритим для всіх категорій працівників, включно з підрядниками, з інтеграцією в політику прав людини або етики.

У звітності ESG (ESRS S1, S2, S3, GRI) компанії мають розкрити: чи існує whistleblowing/grievance система, хто може подавати скарги (власні працівники, постачальники, спільноти), скільки скарг отримано, розглянуто, задоволено, які були теми скарг (дискримінація, безпека, оплата тощо) політика постачання (права працівників у ланцюгу)

2) Які показники (метрики) важливі:

гендерний баланс, оплата, керівні ролі

LTIFR, травматизм, навчання з охорони праці

плинність персоналу, навчання і розвиток

доступність (інклюзивність) для різних категорій працівників

механізми колективного діалогу (профспілки, переговори)

3) Які стандарти регулюють S-компонент:

ESRS S1–S4 (власні працівники, працівники в ланцюгах, споживачі, спільноти);

GRI 401–407 (HR), GRI 403 (охорона праці);

ILO Conventions (основа прав людини в праці);

UN Guiding Principles (захист прав людини бізнесом);

4) Основна компетенція ESG-фахівця щодо «S» — це:

Таблиця 3.2

Компетенції фахівця ESRS S1

Має знати...	Що робити...
Які S-теми ключові для компанії	Провести подвійний аналіз суттєвості
Які міжнародні норми існують	Перевірити, чи імplementовані вони у внутрішні політики
Які метрики потрібні для звітності	Узгодити з HR/H&S, як і коли збираються ці дані
Які ризики може створювати ігнорування S-компоненти	Інформувати керівництво про можливі репутаційні або правові наслідки

Як виглядають S-ризики у компанії

S-ризики — це соціальні ризики, пов'язані з людьми: працівниками, підрядниками, громадами, постачальниками.

Таблиця 3.3

Типові приклади ESRS S1

Ризик	Приклад ситуації
Страйки	Зупинка виробництва через не виплату зарплат, невдоволення умовами праці
Дискримінація	Скарги працівниць на нерівну оплату або кар'єрні бар'єри
Нещасні випадки/травми	Травма на виробництві через відсутність інструктажу або несправне обладнання
Порушення прав підрядників	Аутсорсинговий персонал працює понаднормово без доплат
Скандал у ЗМІ	Викриття порушень через whistleblower або розслідування журналістів
Соціальне незадоволення громади	Опір громади через шум, забруднення, або непрозору діяльність

Ці ситуації швидко виходять у публічний простір і створюють імідж «недобросовісного роботодавця» або «неетичної компанії».

Як S-показники впливають на бізнес (репутацію, інвестиції, контракти)

S-показники стали комерційно значущими — вони прямо впливають на гроші, довіру і партнерства.

Таблиця 3.4

**Практичні поради фахівцю ESRS S1 ПАТ «Миронівський
хлібопродукт»**

Репутаційний вплив Соцмережі швидко підхоплюють кейси дискримінації, травм, булінгу Рейтинг роботодавця (Glassdoor, Indeed) падає Стає складно залучити кваліфікованих працівників Зростає плинність кадрів	Інвестиційний вплив ESG-інвестори аналізують S-показники , перш ніж вкладати кошти Погані HR/H&S практики — «червоний прапорець» для фондів, банків, грантодавців У багатьох кредитних програмах (ЄІБ, ЄБРР, USAID) вимагаються S-запобіжники	Контрактний вплив (тендери, закупівлі, експорт) У міжнародних тендерах дедалі частіше є вимоги до: наявності політики з охорони праці (ISO 45001) LTIFR < певного рівня дотримання ІЛО-конвенцій політики рівності/інклюзивності Великі замовники (наприклад, IKEA, Nestlé) можуть розірвати контракти через порушення S-етики у постачальників
--	--	--

Поради ESG-фахівцю:

S не менш важлива, ніж екологія чи управління.

Контролюйте не лише політики, а й фактичні індикатори: плинність, LTIFR, скарги, інклюзивність.

Системно зв'язуйте ці показники з бізнес-результатами.

У звітах за ESRS S1 важливо не просто вказати, що компанія «підкується про людей», а показати, як саме вона це робить, якими метриками це вимірюється і як впливає на бізнес і працівників.

Практичні орієнтири для впровадження ESRS S1 в умовах України.

Таблиця 3.5

Ключові S-метрики відповідно до ESRS S1

Метрика	Як рахувати / Збирати	Коментар
LTIFR	(Кількість травм із втратою працездатності $\times$ 1 000 000) / Відпрацьовані людино-години	Обов'язковий для H&S звітності
Плинність персоналу	(Кількість звільнених / Середня чисельність) $\times$ 100%	Варто розділяти за причинами: звільнення, ротація
Середня тривалість навчання	Години навчання / кількість працівників	Важливо враховувати як обов'язкове, так і розвіткове
Гендерний баланс	Частка жінок загалом і на керівних посадах	Для DEI оцінок
Pay gap	Різниця в середній зарплаті жінок і чоловіків	Вказується у відсотках
Охоплення колективними угодами	% працівників, охоплених КУ або профспілками	Показник соціального діалогу
Скарги (grievances)	Кількість поданих, розглянутих, вирішених скарг	Має бути незалежний канал

Таблиця 3.6

**Рекомендації щодо складових політики ПАТ «Миронівський
хлібопродукт» щодо працівників (HR/S-політика):**

Розділ	Що має бути описано
Зобов'язання керівництва	Поведінковий кодекс, права людини, нульова толерантність до дискримінації
Система охорони праці	Хто відповідальний, як проводиться навчання, інструктажі, реагування
Адаптація ветеранів	Процедури повернення, підтримка (юридична, психологічна), коригування посад/навантаження
Оцінка психосоціальних ризиків	Методики виявлення вигорання, реагування на стрес, канали підтримки
Механізм скарг	Як подати, як розглядається, скільки часу займає, хто має доступ

Таблиця 3.7

**Чеклист для ESG-команди ПАТ «Миронівський хлібопродукт» у
підготовці до S-звітності за ESRS S1**

Питання	Так / Ні
Чи є у вас формалізована політика гідної праці з посиланням на ILO?	
Чи є у вас grievance mechanism і анонімний канал для whistleblowing?	
Чи проводиться оцінка психосоціальних ризиків і фіксується вигорання?	
Чи враховуються підрядники, аутсорсингові працівники в H&S політиках?	
Чи є цілі на рік у сфері рівності, інклюзії, охорони праці?	
Чи аналізується плинність кадрів і причини звільнень?	
Чи адаптовано політику для ветеранів та мобілізованих?	
Чи включені працівники до формування політик (через зворотний зв'язок)?	

Поради для ESG-фахівця ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в умовах війни.

1. Фіксуйте обставини, не лише метрики. В ESRS важливо не тільки «що», а й «у яких умовах».
2. Збирайте історії. Якісна інформація про виклики, рішення, людські реакції підсилює звіт більше, ніж сухі дані.
3. Працюйте з HR та H&S як з партнерами, а не постачальниками цифр.
4. Створюйте міжфункціональні мікрокоманди.
4. Не чекайте «ідеалу». Зробіть перший крок — наприклад, просту форму скарги чи щомісячну перевірку LTIFR.
5. Адаптуйте мову політик під сьогоднішні реалії. Не «в ідеалі», а «реалістично, етично і по-людськи».
6. Ну і, звісно, не можемо не зачепити контексту війни в Україні. Адже війна змінює суть «S»: від стандартів — до людяності

У мирних країнах S-компонента — це про рівність, здоров'я, безпечні умови праці. В Україні ж — виживання, гнучкість, психологічна стійкість, підтримка і солідарність.

Важливо сказати прямо:

Сьогодні S для українського бізнесу і компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» — це не просто «про права працівників». Це про відповідь на запит «А як ви піклуєтесь про своїх людей у ситуації надзвичайної небезпеки, тривоги, втрат?» Про що сьогодні думає ESG-спеціаліст ПАТ «Миронівський хлібопродукт»?

Як враховувати психоемоційний стан людей у HR/S-політиках під час війни?

Як не вимагати «показників без травм», коли працівник ледь живий морально?

Як підтримати ветеранів, які повернулись, не маючи психолога в штаті?

Чи можемо ми адаптувати європейські вимоги до українських обставин, не втрачаючи суті ESG?

Використовуйте принцип: не знижувати стандарти, а глибше вкорінювати людяність.

- S-компонента під час війни — це не «менше», а «більше»:
- більше уваги до ментального здоров'я
- більше поваги до людської межі
- більше системної допомоги тим, хто волонтерить, служить, втратив
- Важливо розуміти:

Таблиця 3.8

Ключові виклики ПАТ «Миронівський хлібопродукт» S в умовах війни

Категорія	Мирний контекст (ЄС)	Українські реалії
Робочий час	40 год/тиждень, чітке дотримання	Понаднормова праця, чергування в укриттях, робота під сиренами
Психосоціальне здоров'я	Програми well-being, work-life balance	Тривожність, вигорання, відсутність сну після атак
Безпека праці	Техніка безпеки, інструктаж	Мінімізація ризиків під час повітряних тривог, евакуацій
Ветерани / мобілізовані	Формальні DEI-програми (DEI — від англійського Diversity, Equity, and Inclusion — різноманітність, рівність та інклюзивність) — це програми, спрямовані на створення середовища, де кожна людина відчуває себе важливою та цінує, незалежно від її статі, раси, віку, інвалідності, сексуальної орієнтації, релігії та інших характеристик)	Повернення з фронту, адаптація, фізичні та психологічні травми
Відпустки / вихідні	Закріплені графіки	Робота без вихідних, волонтерство, відкладені відпустки
Скарги	Стандартизовані системи	Сором/страх заявити про проблеми в колективі, що «тягне на собі фронт»

Європейський стандарт не можна «списати як кальку» — його треба переосмислити через досвід війни..

Компанія з ESG-зобов'язаннями в Україні — це не та, що звітує про кількість годин навчання. Це та, що створила простір довіри, турботи й опори навіть у найтемніші дні. Отже це про компанію ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Війна — це крайній тест для S. І якщо ми проходимо його з гідністю — ми насправді будемо сталу організацію. ESG має визнати: людська межа існує, її треба бачити, чути, берегти.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Концепція сталого розвитку та ESG в управлінні підприємством (за матеріалами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт») можна зробити висновки.

Цікавим на початку дослідження теми цікавим видався генезис концепції ESG, оскільки її початок можна вбачати концепцію «Сталого розвитку та відповідального інвестування». Витоки якої проявлялися в дуже давніх релігійних традиціях (наприклад, юдейське Tzedek, шаріат) та протестантських рухах (зокрема, методистів, квакерів) у США XVIII–XIX ст., які бойкотували рабовласницькі та «грішні» галузі [21]. Протягом XX ст. відбулися відомі кампанії проти бізнесу в ПАР під час апартеїду, екологічні рухи після випуску *Silent Spring*, а також створення стандартів звітності – GRI (у 1997 р.), CDP (у 2000 р).

Далі був 2004 рік та Глобальний договір ООН за ініціативи Кофі Аннана випустив звіт «Who Cares Wins», де вперше офіційно був введений термін «ESG» (Environmental, Social, Governance). Звіт рекомендував включення ESG-факторів у фінансовий аналіз та управління інвестиціями. Вже у червні 2004 р. Кофі Аннан офіційно представив концепцію на Саміті ООН, підтримавши її провідними фінансовими інституціями.

Отже у першому розділі ми дослідили теоретичну сутність концепції сталого розвитку, а її практичну реалізацію у другому за матеріалами ПраТ «МХП».

Так, як ПрАТ «МІП» входить до групи МХП, то загалом 2024 рік став для МХП роком помірного зростання та фінансової стійкості. Попри валютні збитки (\$125 млн від курсової різниці), компанія змогла наростити операційні показники, зберегти стабільний виторг і підвищити ефективність бізнесу. Це свідчить про сильну адаптивність агрохолдингу до викликів ринку.

МХП продовжує повну виплати заробітної плати 2724 мобілізованим працівникам. З початку війни ми виплатили загалом понад 2,2 мільярда гривень заробітної плати мобілізованим працівникам.

Всебічна підтримка наших 30 889 працівників, що працюють в Україні, та їхніх сімей.

«Розшифровуємо назву компанії МНР як Many Happy People», – каже Deputy CEO МХП Андрій Булах. 2023 року компанія витратила \$1,2 млн на оцінку компетенцій, навчання та розвиток (hard та soft skills), програми у напрямі благополуччя (wellbeing). І стільки ж на облаштування й ремонти офісів та гуртожитків.

2900 співробітників МХП пішли на фронт, понад 290 повернулося до роботи. Бюджет ветеранської програми «МХП поруч» у 2024 році – 100 млн грн. Кошти спрямовано на підтримку військових, ветеранів, їхніх родин у громадах, де розташовані підприємства МХП. Із запитами працює Центр із взаємодії з військовими та ветеранами, а також відкрито безкоштовну цілодобову гарячу лінію. На базі компанії працює команда психологів, до яких можна звернутись у будь який час із особистим запитом.

Стратегія МХП на найближчі роки зосереджена на сталому розвитку, трансформації закупівель та посиленні партнерств для підвищення ефективності бізнесу в Україні.

Корпоративна та соціальна відповідальність для компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» — це щоденне прагнення до сталого розвитку через чотирирівимірну рамку: економічний, екологічний, соціальний та соціокультурний аспекти. МХП вирізняє наявність четвертої складової соціокультурної хоча класично це три компоненти.

Компанія МХП визнає важливість сталого розвитку як для власної діяльності, так і для суспільства загалом. Ми прагнемо не лише досягти високих економічних показників, але й зробити значний внесок у соціальний добробут та екологічну стійкість. Це включає відповідальне ставлення до природних ресурсів, підтримку соціальних ініціатив та забезпечення високих стандартів якості життя.

У своїй роботі, кожному рішенню та завданню команда МХП орієнтується на 17 цілей сталого розвитку, визначених ООН

Прихильність до принципів прозорості та доброчесності закріплена в комплексі внутрішніх документів, що регулюють дотримання законодавчих вимог і стандартів корпоративного управління.

Компанія інтегрувала міжнародні стандарти у свої політики та процедури, зокрема:

Стандарти екологічної та соціальної діяльності IFC (www.ifc.org);

Вимоги та керівництва з ефективності ЄБРР (www.ebrd.com).

Внутрішні політики МХП встановлюють чіткі механізми контролю, які гарантують:

відповідність національному та міжнародному законодавству;

дотримання внутрішніх корпоративних стандартів;

захист працівників і бізнесу від етичних, юридичних та репутаційних ризиків.

Уточнимо:

Відповідальність за соціальну стійкість, етичність і сталий розвиток МХП закріплена у внутрішніх політиках і стандартах. Вони визначають підхід компанії до взаємодії з працівниками, громадами, партнерами, а також до забезпечення прозорості, сталого використання ресурсів і підтримки прав людини. Впровадження внутрішніх стандартів дозволяє МХП відповідати на сучасні виклики та забезпечувати відповідність міжнародним і національним вимогам.

Стратегія соціальної стійкості у сфері корпоративної соціальної відповідальності МХП (переорієнтація соціальних програм на забезпечення безпеки, добробуту та доступу до базових послуг у період війни та повоєнного відновлення).

Кадрова політика МХП (підтримка працівників, розвиток талантів, недискримінація, забезпечення гідних умов праці, заборона дитячої та примусової праці).

Програма психічного здоров'я працівників (створення внутрішнього департаменту психологічної підтримки; індивідуальні консультації, тренінги зі стрес-менеджменту та психоемоційної стійкості).

Політика в сфері здоров'я, охорони праці, промислової та транспортної безпеки (фокус на мінімізацію виробничих ризиків, запобігання травматизму, забезпечення безпечних умов праці).

Процедура МХП щодо співпраці з громадами (описує принципи партнерства з місцевими громадами, механізми взаємодії, визначення потреб, реалізацію спільних проєктів і оцінку впливу на соціальне середовище).

Процедура по роботі з неурядовими організаціями (описує формат і правила взаємодії з НУО, підтримку соціальних ініціатив, партнерських проєктів та контроль за ефективністю реалізації спільних дій).

Політика надання благодійної допомоги (встановлює принципи, критерії та процедури надання благодійної підтримки на прозорих і недискримінаційних засадах, з урахуванням стратегічних пріоритетів МХП).

Політика корпоративного землекористування (управління земельними ресурсами відповідно до принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та прозорості).

МХП системно інтегрує принципи сталого розвитку в діяльності напряму корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), орієнтуючись на екологічну, соціальну та управлінську стійкість (ESG) як фундаментальні критерії розвитку бізнесу.

До 2022 року компанія активно впроваджувала принципи ESG, підкреслюючи, що людина і її благополуччя є основними цінностями МХП (звідси – «МНР – Many Happy People» – «Багато щасливих людей»). Важливість цього підходу лише зросла у відповідь на масштабні виклики безпеки, економічної стабільності та соціальної стійкості України.

Нові реалії спричинили порушення ланцюгів постачання, скорочення виробничих потужностей, активізацію міграційних процесів і значні економічні втрати для держави. Відповідаючи на ці виклики, МХП переорієнтувала свої соціальні програми, розширивши їхню географію та зміст для підтримки працівників, споживачів і громад у найскладніших умовах.

Пріоритети соціальної стійкості МХП у період ризиків:

забезпечення безпеки та добробуту працівників і громад;
 підтримка продовольчої безпеки на місцевому і національному рівнях;
 забезпечення безперервної діяльності критичної інфраструктури;
 розвиток механізмів швидкої адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища.

Соціальна стійкість для МХП – це здатність не лише забезпечувати базову життєздатність громад і бізнесу в умовах кризи, а й формувати основу для подальшого відновлення, зокрема у повоєнний період.

ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ КСВ МХП.

Департамент корпоративної соціальної відповідальності (далі – Департамент КСВ) є структурним підрозділом ПрАТ «МХП».

Основною метою діяльності Департаменту КСВ є сприяння соціально-економічному розвитку територіальних громад, регіонів та в цілому держави України через ініціювання соціальних програм, розвиток партнерств, участь у громадських ініціативах, що в підсумку забезпечує синергетичний ефект у вигляді поліпшення умов проживання та розвитку українських громадян.

Для реалізації Стратегії передбачається, що в функціональному підпорядкуванні Департаменту КСВ знаходяться наступні підрозділи:

- 1) Проектний офіс, у підпорядкуванні якого знаходиться відділ соціальних програм та партнерств.
- 2) Група регіонального розвитку.
- 3) Благодійна організація «Благодійний фонд «МХП-Громаді» (далі - БФ «МХП-Громаді»), як окрема юридична особа.

В умовах сучасних викликів консолідуються зусилля всіх підрозділів Департаменту КСВ, а також координується діяльність БФ «МХП-Громаді» з метою досягнення стану соціальної стійкості, як бізнесу МХП, так і на територіях окремих громад, а також у державі в цілому.

Проектний офіс та група регіонального розвитку Департаменту КСВ є структурними підрозділами, до основних завдань яких є наступні:

- визначення напрямів, мети та пріоритетів, принципів та кінцевих цілей, а також методологічна підтримка та експертний супровід нових соціальних програм КСВ МХП, які передаються на виконання БФ «МХП-Громаді»;

вдосконалення наявних соціальних програм КСВ МХП у разі перегляду напрямів діяльності/функцій/процесів та/або переходу до наступного етапу реалізації Стратегії, зміни цілей компанії МХП;

- розвиток партнерств: корпоративне співробітництво, державно-приватне партнерство, співпраця з неурядовими громадськими об'єднаннями (далі - НГО);

- організація «під ключ» загальнонаціональних ініціатив, наприклад «Кіно заради перемоги»;

- експертиза процесів та результатів діяльності КСВ МХП.

На рівні Департаменту КСВ МХП передбачається створення «центрів експертиз», із залученням внутрішніх і зовнішніх експертів. При цьому, як проектний офіс, так і група регіонального розвитку Департаменту КСВ можуть бути розширені за рахунок фахівців із числа експертів у певній сфері або процесі, як результат розвитку напрямів діяльності/функцій/процесів та/або переходу до наступного етапу реалізації Стратегії, зміни цілей компанії МХП.

Враховуючи наявні тенденції до розвитку напрямів діяльності Департаменту КСВ МХП, запити щодо відбудови територій чи соціалізацію внутрішньо-переміщених осіб,

Департаментом КСВ розроблено пропозиції щодо розподілу функціональних типів територій з огляду на розміщення основних виробничих потужностей МХП на відповідних територіях:

Фактично кожен із функціональних типів територій є індикативним для визначення стану реалізації Стратегії в конкретній громаді та/або території, а отже може бути підставою для прийняття рішення щодо втілення відповідних соціальних програм розвитку, окремих соціальних проектів/заходів КСВ МХП.

При цьому, для реалізації Стратегії визначальним чинником ефективності діяльності КСВ МХП на конкретній території та/або в громаді є відновлення та забезпечення безперебійної роботи підприємств МХП на такій території.

Етапність реалізації Стратегії базується на ієрархічній системі забезпечення потреб людини (так звана, піраміда потреб Абрагама Маслоу) й передбачає консолідацію зусиль бізнесу, громад (переважно через залучення громадськості) та державних органів (від органів місцевого самоврядування до загальнодержавного керівництва).

Серед основних недоліків та викликів МХП, які фіксуємо із відкритих джерел можна віднести.

1. Екологічний вплив на довкілля і громади.

За даними громадських організацій та екологічних досліджень — діяльність МХП, зокрема великих птахофабрик, викликала значні проблеми із забрудненням води, ґрунтів, сильним запахом, пилом, шумом, а також зростанням навантаження транспорту на сільські дороги.

Є випадки, коли концентрація нітратів у колодязях та ґрунтових водах поблизу фабрик за межами безпечних норм, що ставить під загрозу якість питної води для місцевих мешканців.

Скарги місцевих громад на недостатній екологічний моніторинг, а також на те, що перед початком масштабної експансії (або її розширення) не було проведено комплексної базової оцінки стану довкілля (baseline) — така оцінка або не проводилась, або її результати не оприлюднені.

Соціальні ризики та управлінські проблеми.

Незалежні звернення громад до міжнародних механізмів (наприклад, до відповідних структур при міжнародних фінансових установах, які кредитували МХП) свідчать про невдоволення якістю консультацій з місцевими громадами, недостатню участь громад у прийнятті рішень, а також про порушення стандартів праці та безпеки на деяких виробничих майданчиках.

Хоча МХП декларує корпоративну відповідальність, часті критичні звіти громадськості та НДО демонструють, що частина ініціатив не сприймається як достатня або не вирішує фундаментальних проблем екології та соціального впливу.

Сумнівна якість оцінки впливів та недостатня прозорість.

У минулому були зауваження, що при будівництві та розширенні птахофабрик не враховувалися сукупні або кумулятивні екологічні та соціальні ризики — тобто вплив від кількох підприємств або від комплексного навантаження на регіон.

Хоча МХП має програми переробки відходів та біогаз (що є позитивним), ці заходи не компенсують усіх негативних зовнішніх ефектів, якщо немає системного, постійного екологічного моніторингу та залучення громад.

Ці проблеми довгострокові — і якщо їх не вирішити комплексно, це загрожує не лише репутації МХП, але й здоров'ю довкілля та людей, які живуть або працюють поруч.

Водночас варто визнати, що МХП декларує і намагається впроваджувати певні ESG-/сталорозвиткові практики:

Компанія інвестує в біогазові комплекси, використовує відходи виробництва для виробництва «зеленого» енергоносія і органічних добрив.

Є соціальні ініціативи: підтримка працівників, ветеранів, програм навчання, зайнятості — особливо актуально в умовах війни й нестабільності.

Вони декларують вертикальну інтеграцію, прагнення до енергоефективності та мінімізації відходів, що теоретично має зменшувати екологічне навантаження порівняно з менш контрольованим агробізнесом.

Але — як видно, цих кроків недостатньо, поки існує критика та реальні екологічні й соціальні проблеми.

Рекомендації: що можна запропонувати для вдосконалення ESG-управління в МХП.

Щоб зробити ESG у МХП більш ефективним, комплексним і довірливим як для інвесторів, так і для громад — пропоную такі заходи:

1. Проведення незалежного «baseline-a» навколишнього середовища + регулярний моніторинг

Запустити науково незалежне довгострокове дослідження стану води, ґрунтів, повітря, шуму, стану здоров'я населення в громадах поблизу об'єктів компанії — до, під час і після виробничої активності.

Ввести публічні звіти (щорічні або квартальні) про екологічний стан цих територій з відкритим доступом для громадськості.

Враховувати кумулятивні ризики, якщо поруч кілька підприємств (не лише одн

2. Покращити систему управління відходами та технологій очистки

Розширити вже існуючі біогазові проєкти, інвестувати в сучасні системи зберігання й обробки курячого посліду й інших відходів — з урахуванням міжнародних екологічних стандартів (наприклад, відповідно до європейських Директив з промислових відходів).

Використовувати ноу-хау у сфері регенеративного землеробства, екологічно дружніх технологій — мінімізувати негативний вплив на ґрунти, воду, біорізноманіття.

4. Посилити внутрішні стандарти корпоративного управління й безпеки

Впровадити жорсткі стандарти охорони праці, безпеки, умов праці, здоров'я працівників — з регулярним аудитом і зовнішніми перевітками.

Забезпечити, щоб екологічні і соціальні стандарти ставали частиною бізнес-моделі, а не “опцією” — тобто, щоб екологія і відповідальність були інтегровані з самого початку проєкту, на етапі планування.

Запропоновано Практичні орієнтири для впровадження ESRS S1 в діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березовський П. П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Ефективність державного управління*, 2024, 3(80/81), 45–50. DOI: <https://doi.org/10.36930/508006>
2. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023, № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
3. Кудрявцев В.М. Забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств в умовах цифрової трансформації та впровадження принципів ESG. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2024, № 33, с. 154-166. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.154>
4. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024, № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130> 148
5. Парфентьєва О. (2023). Інституалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>
6. Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення. Закон України від 16 липня 2024 року, № 3855-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3855-20#Text>
7. Про основні засади державної кліматичної політики. Закон України від 8 жовтня 2024 року, № 3991-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3991-20#Text>
8. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. Закон України від 9 січня 2025 року, № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
9. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>

10. Defining the 'G' in ESG Governance Factors at the Heart of Sustainable Business. WEF. June 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_the_G_in_ESG_2022.pdf
11. ESG 101: What does social in ESG mean? URL: <https://www.onetrust.com/blog/esg-101-what-does-social-in-esg-mean/>
12. ESG Governance and Risk Management: Coordinating Anti-corruption and Sustainability in Practice. URL: <https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/2025-02/TIUK-Guidance-ESG-Governance-Risk-Management%20%281%29.pdf>
13. ESG Governance Governance. ESG Disclosure & Reporting. May 30, 2025. URL: <https://www.esg-advising.com/insights/esg-governance>
14. ESG Reporting in 2023: How to Enhance Your Corporate. URL: <https://www.captions.com/blog/esg-reporting>
15. ESG reporting: Making the societal impacts of businesses transparent. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/env/items/51480/en>
16. ESG: A comprehensive guide to the main principles. Corporate Governance Institute. URL: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/esg-a-comprehensive-guide-to-environmental-social-and-governance-principles/>
17. EU taxonomy for sustainable activities. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en?utm_source=chatgpt.com
18. Governance Factors in ESG: What to include. URL: <https://www.mercia-group.com/mercias-news-and-blog/governance-factors-esg>
19. Hardymont R. A Short History of «ESG». URL: <https://www.linkedin.com/pulse/short-history-esg-richard-hardymont-vmouc>
20. Hermiyetti, H. Integration of ESG principles in corporate governance: A review of the latest literature. *International Journal of Economic Perspectives*, 2025, № 19(5), Pp. 2329–2338. URL: <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/1054>
21. James Lumberg. A History of Impact Investing. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/news/history-impact-investing>

22. Karoline Baxa, Özge Sahinb, Claudia Czadob, Sandra Paterlinia. ESG, Risk, and (tail) dependence. arXiv:2105.07248v2 [q-fin.RM] 9 Nov 2021. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2105.07248>
23. Krantz T. What is environmental, social and governance (ESG)? URL: <https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance?>
24. Kuzey C., Al-Shaer H., Karaman A.S. Uyar A. Public governance, corporate governance and excessive ESG. *Corporate Governance*, 2023, Vol. 23 №. 7, pp. 1748-1777. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-01-2023-0028> 149
25. Lawton G. A timeline and history of ESG investing, rules and practices. URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices>
26. Origin of ESG: Global Compact «Who Cares Wins». URL: <https://www.todayesg.com/origin-of-esg-global-compact-who-cares-wins>
27. Shmelev S. E., Gilardi E. Corporate Environmental, Social, and Governance Performance: The Impacts on Financial Returns, Business Model Innovation, and Social Transformation. *Sustainability*, 2025, 17(3), 1286. <https://doi.org/10.3390/su17031286>
28. Sustainability report 2022. Astarta Holding. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf
29. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
30. What are the Principles for Responsible Investment? URL: <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>
31. What is ESG (environmental, social and governance)? URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG?>
32. What is ESG Governance? Examples & Best Practices. ESGPRO. URL: <https://esgpro.co.uk/what-is-esg-governance-examples-best-practices/>
33. What is ESG Management? URL: <https://esgthereport.com/what-is-esg-management/>
34. What-are-esg-investing-principles. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/what-are-esg-investing-principles>

35. Ziyuan Xiaa, Anchen Sunb, Xiaodong Caib, Saixing Zenga. Modeling the Evolutionary Trends in Corporate ESG Reporting: A Study based on Knowledge Management Model. arXiv:2309.07001v2 [cs.CE] 26 May 2024. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2309.07001>
36. <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
37. Сталий розвиток МХП <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>
38. Фахівець з esg комплаєнсу та звітності https://mhp4u.com.ua/vacancy/finansy/fakhivets_z_esg_komplayensu_ta_zvitnosti/1261
- 39 «МХП. <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist>
- 40 . Стратегія соціальної стійкості в корпоративній соціальній відповідальності МХП <https://api.next.mhp.com.ua/images/3d944/512bd/629ecd5d8.pdf>
41. План взаємодії із зацікавленими сторонами <https://api.next.mhp.com.ua/images/a8005/ea9ab/ff21da69709fc.pdf>
42. Дирекція зі сталого розвитку https://life.mhp4u.com.ua/stalyj_rozvytok/
43. https://bankwatch.org/story/international-agribusiness-ambitions-leave-local-impacts-in-ukraine-a-case-of-environmental-impacts-from-poultry-producer-mhp?utm_source=chatgpt.com
44. https://www.cao-ombudsman.org/sites/default/files/downloads/CAO%20DR%20Conclusion%20Rpt_Ukraine-MHP_January%2027%202022_EN_0_1.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 45 https://bankwatch.org/sites/default/files/briefing-EBRD-MHP-expansion-10May2016.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 46 https://zn.ua/ukr/ECOLOGY/mkhp-vs-hromadi-tri-roki-neprosto-ho-protisto-jannja.html?utm_source=chatgpt.com
47. <https://ecoaction.org.ua/iebr-dav-kredyt-mkhp-popry-rozsliduvannia-skarh.html>
- 48 <https://ecoaction.org.ua/mkhp-vs-hromady.html>
49. <https://ecoaction.org.ua/ekolohichni-vplyvy-ptakhofabryky-mkhp.html>
50. Clearly demonstrate you are meeting environmental commitments. <https://www.boreal-is.com/modules/environmental-monitoring/>