

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Аналіз особливостей розвитку зеленого бізнесу в Україні»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи БА-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Бізнес-адміністрування»

Вікторія МАЧУЛІНА



Керівник: доктор філософії

Юлія ПРУС



Рецензент:

к.е.н., доцент, доцент кафедри статистики,
обліку та аудиту економічного факультету

Дарина ЧЕРНЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри


підпис Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, прізвище

«28» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мачуліна Вікторія Євгенівна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувачки)

1. Тема роботи: «Аналіз особливостей розвитку зеленого бізнесу в Україні»
Керівник роботи: Прус Юлія Ігорівна, доктор філософії
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «12» березня 2024 року №4501-5/637.

2. Строк подання здобувачкою роботи 15 травня 2024 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність концепції зеленого бізнесу та узагальнити основні переваги її впровадження в організації; провести порівняльний аналіз існуючих форм організації зеленого бізнесу, за результатами якого рекомендувати впровадження однієї з них в організації, що досліджується, з урахуванням специфіки її діяльності та стартових позицій; систематизувати методичні підходи до оцінки чинників розвитку зеленого бізнесу, що дозволило б запропонувати групи індикаторів зеленого зростання бізнесу; виокремити особливості участі України в міжнародних процесах «зеленої» модернізації та екологічного партнерства, що дозволило б визначити відповідність практик розвитку зеленого бізнесу

в Україні міжнародним стандартам; провести оцінку показників економічної доцільності впровадження практики зеленого бізнесу в діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»; розробити рекомендації щодо удосконалення процесу впровадження практики зеленого бізнесу на ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» з метою подальшого впровадження в практику та підвищення рівня конкурентоспроможності організації.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника
6.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Здобувачка


підпис

Вікторія МАЧУЛІНА

ім'я, прізвище

Керівник роботи


підпис

Юлія ПРУС

ім'я, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО БІЗНЕСУ.....	8
1.1 Сутність концепції зеленого бізнесу.....	8
1.2 Форми організації зеленого бізнесу.....	15
1.3 Методичні підходи до оцінки чинників розвитку зеленого бізнесу.....	22
Висновок до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	31
2.1 Участь України в міжнародних процесах зеленої модернізації та екологічного партнерства.....	31
2.2 Аналіз економічної доцільності функціонування ТОВ «Кернел-Трейд» у сфері зеленого бізнесу.....	45
2.3 Пропозиції щодо удосконалення процесів розвитку зеленого бізнесу на ТОВ «Кернел-Трейд».....	62
Висновок до розділу 2.....	75
ВИСНОВОК.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Глобальний тренд на кліматичну нейтральність, зелені програми країн Європи, розвинутих економік очікувано змінюють екологічний простір як на рівні національних, так і на рівні регіональних систем. Нові моделі споживання та інвестицій ведуть до зміни балансу на локальних ринках сировини та енергоресурсів. Недивлячись на наявність критичної риторики щодо зростання екологічної безпечної економіки, прийняття довгострокових програм щодо боротьби зі змінною клімату свідчить про сталість «зеленого» тренду.

Очікувані структурні зміни національної економіки, обумовлені глобальними ринковими зсувами, формують нові виклики та можливості розвитку для регіонів України. Трансформація моделей споживання через структурні зсуви сприятимуть реалізації проектів зеленої економіки. Узагальнення світового досвіду розвитку периферійних територій свідчить про можливість зеленої економіки стати драйвером розвитку національної та регіональної економіки. Позитивне вкладення інвестицій в еколого ефективне обладнання на продуктивність праці у переробні промисловості країн Європи підтверджує актуальність застосування концепції зеленої економіки для регіонів, які демонструють низькі показники продуктивності економіки при високому рівні фізичного та морального зносу основних фондів. Вище зазначене підтверджує актуальність дослідження різноманітних аспектів розвитку зеленого бізнесу у якості одного з пріоритетів реалізації стратегії технологічного розвитку території.

Дослідженням питань розвитку зеленого бізнесу займалися такі українські науковці, як Афанасьєва М.А., Бех В.П., Гобела В.В., Домбровська С.М., Малюк О.С., а тема конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на принципах сталості знаходиться у фокусі досліджень Зайцевої Л.О., Ареф'євої О.В., Посохово М.І., Чепіжко О.В., В.Г. Дюжев та інших. Значний внесок у дослідження проблем конкурентоспроможності

підприємств також внесли зарубіжні науковці (А.М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Е. Чемберлен, Ф. Котлер та Дж. Міль). Проте, незважаючи на велику кількість досліджень, недостатньо відображеними залишаються питання, які пов'язані зі специфікою управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок впровадження ініціатив екологічного менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо розвитку зеленого бізнесу в Україні.

Відповідно до мети дослідження поставлено й вирішено такі завдання:

- розкрито сутність концепції «зеленого» бізнесу та узагальнено основні переваги її впровадження в організації;
- проведено порівняльний аналіз існуючих форм організації «зеленого» бізнесу;
- систематизовано методичні підходи до оцінки чинників розвитку зеленого бізнесу;
- виокремлено особливості участі України в міжнародних процесах зеленої модернізації та екологічного партнерства;
- проведено оцінку показників економічної доцільності впровадження практики «зеленого» бізнесу в діяльність ТОВ «Кернел-Трейд»;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу впровадження практики «зеленого» бізнесу на ТОВ «Кернел-Трейд».

Об'єктом дослідження є процес розвитку зеленого бізнесу в Україні.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад розвитку зеленого бізнесу.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій та семінарів, тематичні публікації у періодичних наукових виданнях. Інформаційну базу дослідження становлять матеріали Євростату, Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, звітна документація ТОВ «Кернел-Трейд», власні аналітичні розробки.

У ході роботи було примінено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: структурно-логічний – для побудови загальної структури дослідження; метод синтезу – для розкриття сутності концепції зеленого бізнесу; метод класифікації – для систематизації форм організації зеленого бізнесу, чинників його розвитку; узагальнення та порівняння – для аналізу існуючих методичних підходів до оцінки чинників розвитку зеленого бізнесу; кількісного та якісного аналізу – для проведення оцінки показників економічної ефективності впровадження практики зеленого бізнесу в діяльність ТОВ «Кернел-Трейд»; бенчмаркінгу – при виокремленні кращих практик розвитку «зеленого» бізнесу в країнах ЄС; логічний метод – для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу впровадження практики зеленого бізнесу на ТОВ «Кернел-Трейд»; метод графічного й табличного подання даних; наукового узагальнення – при обґрунтуванні висновків.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що теоретичні та методичні засади розвитку зеленого бізнесу можуть бути використані суб'єктами господарювання при трансформації бізнес-моделей, розробці стратегій розвитку; органами державної влади та місцевого самоврядування для розробки та впровадження політики з забезпечення сталого економічного розвитку територій.

Сутність існуючих моделей корпоративної культури компанії розкрита автором на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (27–28 жовтня 2023 року).

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність концепції зеленого бізнесу

У сучасному світі лише незначний відсоток компаній не завдають шкоди довкіллю та є повністю зеленим бізнесом. Проте багато представників великого, середнього та малого бізнесів підхоплюють цей тренд та докладають значних зусиль для зменшення впливу своєї діяльності на екологію. Деякі з них перейшли на безвідходне виробництво, де всі матеріали або повністю використовуються в бізнес-процесах, або проходять вторинну переробку. Інші – впровадили замкнену систему водокористування, що виключає скидання стічних вод. Окремі види бізнесу використовують у виробничому циклі виключно вторинні матеріали. В усіх цих та багатьох інших випадках керівники компаній прийняли стратегічні рішення щодо інвестицій та оптимізації операційної діяльності.

Белл та Стеллінгверф у дослідженні «Стале підприємництво: мотивація та виклики стійким підприємцям у галузі відновлювальної енергетики» зазначають, що для розуміння та опису «підприємницької діяльності, що здійснюється через призму навколишнього середовища» застосовуються наступні поняття: екопідприємництво, екологічне підприємництво, зелене підприємництво та «зелений» бізнес [67]. На основі тексту роботи, можна зробити висновок, що вони вважають найбільш доречним визначення «зелений» бізнес. Нижче розглянемо дефініції інших авторів.

Ісаак визначає «зелених» бізнесменів як «осіб, які намагаються змінити сектор економіки в напрямку сталого розвитку, відкриваючи бізнес з екологічним дизайном, екологічними процесами та з довічною відданістю стійкості». Дослідник високо оцінює підприємців, які з першого дня

докладають зусилля для запуску бізнесу з «зеленими» ініціативами, з твердим зобов'язанням трансформувати сектор економіки у більш стійкий і екологічно відповідальний [77]. У свою чергу, «зелений» бізнес він описує так: «бізнес, що діє на основі принципів сталого розвитку та має на меті досягнення соціальних й екологічних вигод від рентабельної підприємницької діяльності» [78].

Кірквуд та Уолтон вважають, що «зелений» бізнес – це «особи, які відкривають новий бізнес на основі принципів сталого розвитку. Екопідприємці – це ті підприємці, які запускають прибуткові бізнеси з «зеленими» цінностями та продають екологічні продукти або послуги» [68].

У публікації «Масові екопідприємці» А. Пастакія стверджує, що «осіб або установи, які намагаються популяризувати екологічні ідеї та інновації ринковими чи неринковими методами, можна називати екопідприємцями» [48].

«Зазвичай екопідприємець має *«raison d'être»*, що значно важливіша за його бажання отримати прибуток, і часто пов'язана з бажанням зробити світ кращим місцем для життя» – зазначає Лассі Ліннанен [71]. Крім того, професор запевняє, що екопідприємців можна класифікувати за двома критеріями: бажанням змінити світ і покращити якість навколишнього середовища та життя; і бажанням отримати прибуток та розвиватися як бізнес-підприємство.

Шалтеггер та Вагнер пропонують наступне визначення: «Екопідприємці – далекоглядні люди, які здатні передбачити попит на фундаментальні інновації на традиційних ринках. Завдання полягає в тому, щоб бути економічно успішним, пропонуючи продукти та послуги, які змінюють – на добровільній основі – моделі споживання та ринкові структури, що призводить до абсолютного зменшення впливу на навколишнє середовище» [79].

Так, у своєму дослідженні Белл та Стеллінгверф зазначили: «Підприємці можуть ефективно впроваджувати нові комбінації, тобто нові продукти,

методи та ринки. Однак саме екопідприємець відіграє вирішальну роль у процесі розробки, створюючи екологічно чисті продукти, процеси та послуги для досягнення мети сталого розвитку – «розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [67].

Геннадій Марушевський та Даг Хікман у своєму дослідженні описують «зелений» бізнес як «бізнес, що дотримується принципів екологічної збалансованості у своїй діяльності, прагне до використання відновлюваних ресурсів і намагається мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на довкілля» [20]. Вони зауважують, що деякі аспекти цього визначення потребують уточнень:

1. «Зелений» бізнес дотримується нормативних вимог щодо екологічних показників, утім, робить конкретні кроки для перевищення цих показників з метою мінімізації свого впливу на довкілля.

2. «Зелений» бізнес може виробляти або постачати традиційні чи нові продукти та послуги таким способом, щоб мінімізувати вплив на довкілля.

3. «Зелений» бізнес прагне використовувати ресурси й енергію, які було вироблено так аби мінімізувати вплив на довкілля [20].

Проаналізувавши джерела за тематикою дослідження, можемо сформулювати наступне визначення поняття «зелений» бізнес – це концепція, згідно з якою пріоритетним напрямом діяльності компаній є мінімізація негативного впливу на довкілля, захист навколишнього середовища та ефективне використання відновлювальних ресурсів і джерел.

Усе більше представників бізнесу вважають за потрібне реагувати на споживчий паттерн, що стосується попиту на «зелені» товари та послуги. Клієнти стають більш обізнаними та екологічно свідомими, і компанії, які не враховують цей чинник, ризикують втратити конкурентоспроможність на ринку. Відповідно до цього власники можуть запроваджувати «зелену» стратегію в межах своїх інтересів. Адже для багатьох видів бізнесу такий

напрямок розвитку означає збільшення доходів, що досягається або шляхом зменшення витрат, або зростання попиту та продажів, або завдяки поєднанню цих двох чинників. Інша частина представників компаній впевнені, що їхній довгостроковий успіх залежить не тільки від отриманого прибутку, а й від зосередження на соціальних та екологічних показниках.

Сучасна концепція зеленого бізнесу заснована на трьох принципах – 3R: reduce (зменшення), recycle (переробка), reuse (повторне використання). З описом наведених складових можна ознайомитися на у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика принципів зеленого бізнесу (складено автором за даними [20])

Принцип зеленого бізнесу	Опис принципу
Reduce	Принцип, згідно з яким діяльність, спрямована на систематичне зменшення споживання ресурсів, енергії та утворення відходів на всіх етапах виробничого циклу та функціонування компанії з метою мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище
Recycle	Процес збору, обробки та перетворення відходів на нові матеріали чи продукти, надаючи їм друге життя та зменшуючи потребу у видобутку первинної сировини, що сприяє ресурсозбереженню та зменшенню забруднення довкілля
Reuse	Практика багаторазового використання ресурсів для максимального продовження їх життєвого циклу та подальшої утилізації

Дотримання принципів «скорочуй, повторно використовуй, переробляй» дозволить компаніям зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, раціонально використовувати ресурси та сприяти сталому розвитку.

«Зелений» бізнес складається з чотирьох основних елементів. До них відносяться: ресурси, процеси, товари і послуги, маркетинг (рис. 1.1).

У своїй діяльності еко-компанії використовують, наскільки це можливо, відновлювальні та екологічно чисті ресурси. Наприклад, відновлювальні джерела енергії, такі як сонце, вітер, біогаз; органічна продукція; матеріали, що підходять для вторинної переробки; перероблені матеріали тощо. Основною метою на цьому етапі є дослідити походження та спосіб отримання

сировини, оцінити її вплив на довкілля, а також визначити можливості ефективного управління ресурсами для їх раціонального використання та мінімізації відходів.

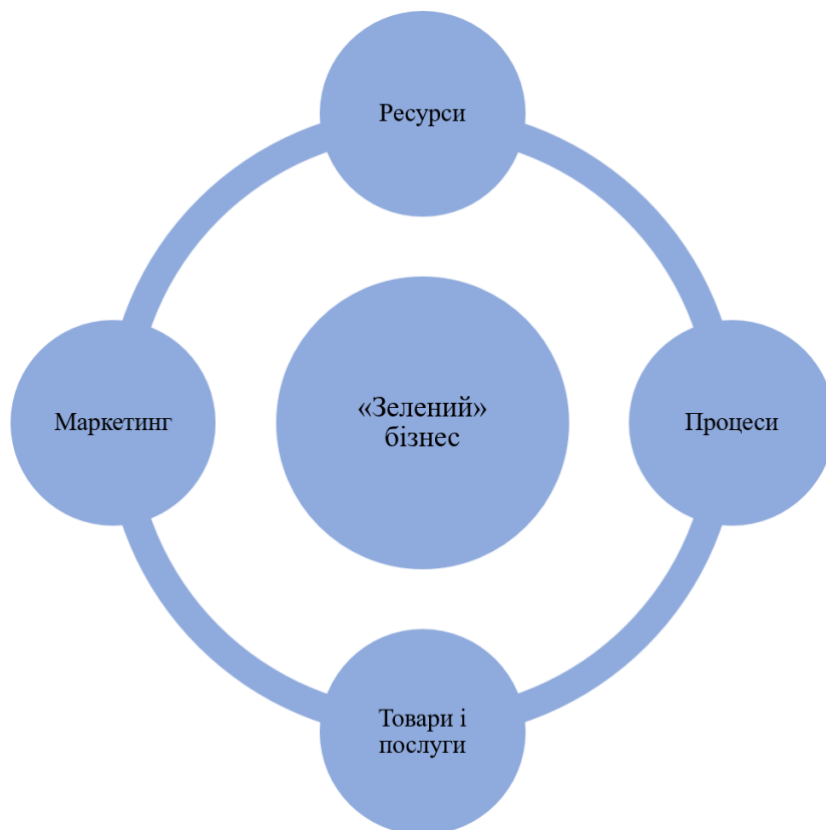


Рисунок 1.1 – Основні елементи зеленого бізнесу (складено автором за даними [61])

Наступним елементом є максимально екологічно безпечні процеси. Процеси охоплюють усі етапи виробництва продукції або надання послуг, включно з постачанням, виробництвом, пакуванням, транспортуванням тощо. Більшість сучасних підприємств у своїй діяльності застосовують практику ієрархії управління відходами (рис. 1.2).

Вона передбачає запобігання утворення відходів на початкових етапах, зменшення їх кількості, повторне використання або переробку, і останнім варіантом є утилізація. Окрім цього спостерігається значне зростання кількості випадків використання еко-добрив, екологічно чистих хімікатів, матеріалів для будівництва, біопалива тощо. Завдяки таким підходам до

ефективного виростання ресурсів та еко-інноваціям компанії мають можливість досягти вражаючих результатів з мінімальними витратами та відмінною якістю товарів і послуг, зменшуючи вплив на навколишнє середовище.

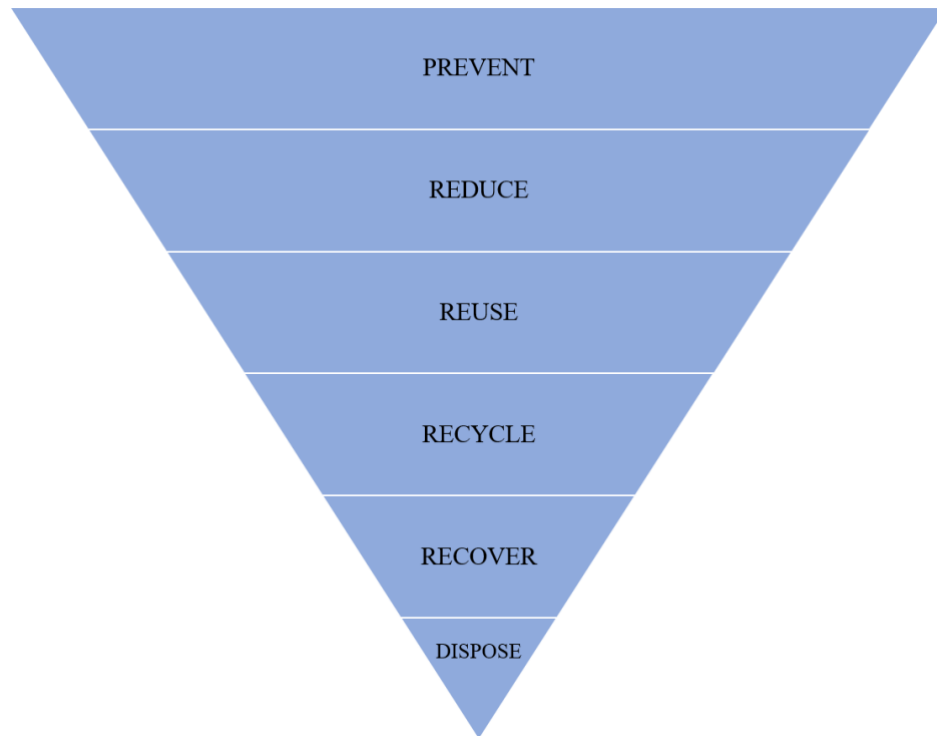


Рисунок 1.2 – Ієрархія управління відходами у процесах діяльності підприємства (складено автором за даними [61])

Еко-товари та послуги стають актуальними у зв'язку зі зростанням рівня обізнаності та екологічної свідомості суспільства, економічними вигодами, нормативними вимогами та прагненням споживачів зробити свій внесок у сталий розвиток та забезпечити стале споживання. Так, компанії визначають чинники, що впливають на споживчі переваги, оцінюють актуальність та попит, аналізують конкурентне середовище та виявляють нові ніші для розробки «зелених» пропозицій, які відповідатимуть потребам споживачів. Наприклад, вони виготовляють біорозкладні їстівні пакети, еко-упаковку, зменшують кількість одноразової упаковки товарів та замінюють її багаторазовою тарою, намагаються повністю відмовитися від упакування

(за винятком тієї частини товарів, що повинні продаватися виключно запакованими).

Основні переваги ведення зеленого бізнесу подано на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні переваги ведення зеленого бізнесу (складено автором за даними [81])

Власникам бізнесів доречно оцінити екологічні характеристики існуючих продуктів та послуг компанії протягом їхнього життєвого циклу та визначити потенціал для їх вдосконалення з метою зменшення негативного

впливу на довкілля; дослідити можливості для впровадження концепцій циркулярної економіки.

Останнім елементом зеленого бізнесу є маркетинг. Маркетингова складова охоплює просування екологічних цінностей компанії, комунікацію з клієнтами та формування відповідного іміджу бренду. Таким чином, організації повинні визначити ефективні канали комунікації для підвищення обізнаності споживачів, оцінити ступінь довіри цільової аудиторії до «зелених» ініціатив, а також вивчити найкращі практики еко-маркетингу та маркування продукції.

Таким чином, у сучасних реаліях концепція зеленого бізнесу стає невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку для багатьох компаній. Зростаюча екологічна свідомість суспільства, посилення регуляторних вимог щодо охорони довкілля, а також прагнення до раціонального і відповідального використання ресурсів змушують бізнес переглядати свої підходи та впроваджувати екологічні ініціативи. «Зелений» бізнес стає запорукою сталого майбутнього для компаній, які прагнуть поєднати економічну ефективність з турботою про навколишнє середовище.

1.2 Форми організації зеленого бізнесу

У сучасних реаліях глобальних кліматичних змін, виснаження природних ресурсів та зростання рівня забрудненості навколишнього середовища, концепція сталого розвитку набуває все більшої актуальності. Одним з ключових напрямів реалізації принципів сталого розвитку є перехід до «зеленої» економіки, що базується на ефективному використанні ресурсів, впровадженні екологічно чистих технологій та мінімізації негативного впливу людської діяльності на довкілля.

«Зелений» бізнес, або екологічно орієнтоване підприємництво, відіграє ключову роль у цьому переході. Він передбачає розробку, виробництво та

реалізацію товарів і послуг, що мають мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище на всіх етапах їх життєвого циклу. «Зелені» підприємства прагнуть не лише отримувати прибуток, а й зберігати та відновлювати екосистеми, скорочувати викиди парникових газів, раціонально використовувати природні ресурси та формувати екологічну культуру суспільства.

Форми організації зеленого бізнесу можуть суттєво різнитися залежно від мети, масштабів, видів економічної діяльності, наявних ресурсів, рівня екологічної свідомості керівництва та працівників компанії. Так, відповідно до класифікації їх можна поділити на певні категорії: за видом діяльності, за структурою власності, за розміром підприємств, за рівнем інтеграції екологічних принципів тощо. До останніх належать три основні форми, що представлені на рис. 1.4.

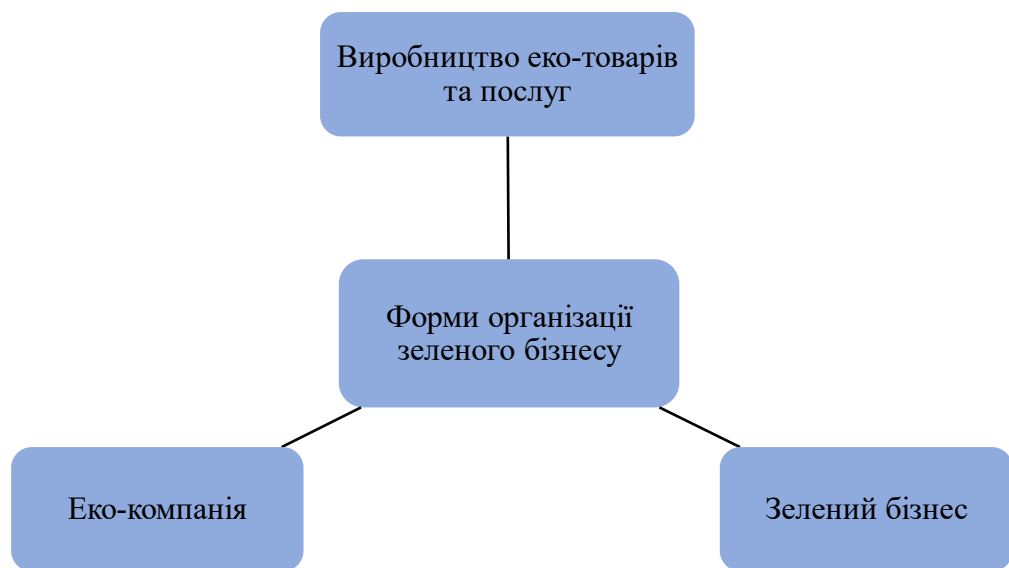


Рисунок 1.4 – Форми організації зеленого бізнесу (складено автором за даними [26])

Деякі компанії впроваджують елементи екологічного менеджменту переважно через вимоги законодавства, інші добровільно переходять на енергоефективні технології виробництва, а треті роблять «зелену» трансформацію філософією свого бізнесу.

Перша форма прояву – еко-компанія – передбачає впровадження екологічного менеджменту з метою мінімізації негативного впливу на довкілля. Це досягається шляхом дотримання норм законодавства та міжнародних стандартів, таких як ISO 14001. Еко-компанії проводять екологічний аудит, впроваджують системи економії енергії та ресурсів, а також вживають заходів щодо запобігання забрудненню. Вони також активно впроваджують інноваційні рішення для управління відходами, забезпечуючи їх ефективне перероблення і зниження обсягів забруднювальних речовин. Завдяки таким практикам, еко-компанії покращують свою репутацію серед споживачів та інвесторів, що цінують сталий розвиток.

Сутність другої форми – виробництво еко-товарів та послуг – полягає у створенні продуктів та послуг, які мають мінімальний екологічний вплив протягом усього свого життєвого циклу. Компанії, що обирають цю модель, зазвичай використовують екологічно чисті технології, відновлювані джерела матеріалів та знижують вміст шкідливих хімічних речовин у своїх товарах. Це може включати виробництво органічних продуктів, біорозкладних упаковок, енергоефективного обладнання та надання послуг з екологічного будівництва. Основною метою є забезпечення сталого споживання та виробництва, що знижує вплив на природні ресурси та здоров'я людей.

Остання форма – «зелений» бізнес – це не тільки мінімізація негативного впливу, а й амбітні екологічні цілі, які враховують потреби як сучасних, так і майбутніх поколінь. Вона передбачає інтеграцію сталості у всі аспекти діяльності компанії. Зелені бізнеси часто залучаються до розробки та впровадження інноваційних проектів, таких як використання відновлювальних джерел енергії, створення сталих міських просторів, інвестування в екологічні проекти та розвиток екологічного туризму. Вони також активно працюють над просуванням екологічної освіти та свідомості серед споживачів та партнерів, розширюючи свій вплив через співпрацю з громадськими організаціями, освітніми закладами та урядами.

У таблиці 1.2 наведено переваги та недоліки трьох вищезгаданих форм.

«Зелений» бізнес пропонує широкий спектр можливостей для компаній, які прагнуть не лише отримувати прибуток, але й здійснювати позитивний вплив на довкілля. Зростання екологічної свідомості населення та зміни у споживчих уподобаннях відкривають нові можливості для зеленого бізнесу. Враховуючи тенденції до стійкості, компанії мають змогу не лише оптимізувати власні процеси, але й активно впливати на формування нових ринкових ніш і стандартів у своїх галузях. Таким чином, вибір форми залежить від цілей, ресурсів та стратегії компанії. Еко-компанія – це гарний початок для впровадження екологічних практик. Виробництво еко-товарів та послуг дозволяє отримати конкурентну перевагу та задовольнити попит споживачів, що опікуються екологією. «Зелений» бізнес – це лідерство, інновації та відповідальність, що відкриває нові горизонти для розвитку бізнесу.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки основних форм організації зеленого бізнесу (складено автором)

Форма організації зеленого бізнесу	Переваги	Недоліки
Еко-компанія	1. Покращення іміджу та репутації компанії. 2. Підвищення лояльності споживачів, які цінують екологічно відповідальний бізнес. 3. Зниження витрат на ресурси та штрафи за екологічні порушення. 4. Підвищення конкурентоспроможності на ринку. 5. Зменшення рівня забруднення навколишнього середовища та дотримання екологічних норм.	1. Витрати на впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту. 2. Необхідність постійного оновлення та вдосконалення екологічних практик. 3. Ризик невідповідності очікуваним результатам. 4. Нерідко відсутність внутрішньої мотивації, дії компанії здебільшого через зовнішній тиск.
Виробництво еко-товарів та послуг	1. Відповідність зростаючому попиту на екологічні продукти та послуги. 2. Диференціація від конкурентів за рахунок екологічних переваг. 3. Покращення іміджу та репутації компанії	1. Значні витрати на розробку та впровадження нових технологій. 2. Тривалий пошук постачальників екологічно чистої сировини та матеріалів.

Форма організації зеленого бізнесу	Переваги	Недоліки
	як екологічно відповідального виробника. 4. Збільшення лояльності і еко-свідомих споживачів. 5. Потенційна економія ресурсів та зниження витрат у довгостроковій перспективі.	3. Ризик невизнання з боку споживачів, які не завжди готові платити більше за еко-товари.
«Зелений» бізнес	1. Лідерство на ринку. 2. Системний та інтегрований підхід до захисту довкілля. 3. Покращення іміджу та репутації, лояльності (клієнтів та партнерів) через інноваційність, відповідальність та турботу про майбутнє. 4. Доступ до інвестицій та грантів; більші шанси отримати інвестиції та гранти від фондів та організацій, що підтримують екологічні проекти.	1. Потреба у значних стартових інвестиціях. 2. Ризики, пов'язані з інноваціями, змінами в державній політиці. 3. Складність вимірювання та комунікації довгострокових екологічних результатів та переваг.

Європейський Союз (ЄС) – один зі світових лідерів у сфері сталого розвитку та переходу до зеленої економіки, який визнав необхідність переходу до такої моделі. Протягом останніх десятиліть ЄС послідовно впроваджує комплексну політику стимулювання різних форм екологічно орієнтованого або зеленого бізнесу на своїй території.

Безумовно, ЄС має одне з найжорсткіших екологічних регулювань у світі. Численні директиви та нормативи в галузі промислових викидів, відходів, використання хімікатів, енергоефективності змушують компанії впроваджувати елементи екологічного менеджменту та дотримуватися високих стандартів захисту довкілля. Системи торгівлі квотами на викиди парникових газів, вимоги до енергоефективності будівель, транспорту тощо фактично роблять екологічний менеджмент обов'язковою формою для багатьох підприємств. Водночас ЄС активно стимулює добровільний перехід бізнесу до більш зелених моделей. Програми фінансування науково-дослідних робіт та інновацій у сфері чистих технологій надають гранти,

субсидії та податкові пільги компаніям, що розробляють екологічні товари та послуги. Це сприяє впровадженню енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій. Країни-члени також мають власні національні програми фінансової підтримки зеленого підприємництва – державні фонди фінансування екопроектів, програми екологічної модернізації для малих та середніх підприємств, екологічні податкові пільги тощо.

Особлива увага приділяється стимулюванню зеленого бізнесу в його найбільш системному прояві – трансформації всієї філософії та підходів компанії відповідно до екологічних пріоритетів. Так, ЄС координує Схему екологічного менеджменту та аудиту (EMAS) – добровільну систему для компаній та інших організацій, що допомагає оцінювати, складати звітності та покращувати екологічні показники профілю [56]. А всесвітньо відома схема екологічного маркування EU Ecolabel стала синонімом якості та відповідності найвищим екологічним стандартам. Вона допомагає просувати на ринку товари та послуги, що чітко демонструють екологічні переваги, засновані на стандартизованих процесах та наукових даних [49]. Крім того, Євросоюз активно співпрацює з бізнесом у розробці дорожніх карт екологізації ключових галузей економіки, обміні передовим досвідом і залученні приватних інвестицій у зелені технології.

Новий важливий етап зеленої трансформації почався з ініціативи «Європейський зелений курс» (European Green Deal) – комплекс політичних та законодавчих ініціатив, розроблених з метою спрямування ЄС на шлях екологічного переходу з остаточною ціллю досягти кліматичної нейтральності до 2050 року. Він був офіційно представлений Президентом ЄК Урсулою фон дер Леен в Європарламенті 11 грудня 2019 року. Ці заходи підтримують перетворення ЄС у справедливе та процвітаюче суспільство з сучасною та конкурентоспроможною економікою [57]. Ініціатива акцентує на забезпеченні збалансованого розвитку, який гармонійно інтегрує екологічні, економічні та соціальні компоненти, спрямовані на створення стійкої та інклюзивної майбутньої Європи. Ключовими напрямками Європейського зеленого курсу є

чиста енергія, кліматична дія, будівництво та реновація, стійка промисловість, стійка мобільність, зменшення забруднення довкілля, біорозмаїття, стійка аграрна політика (стратегія «Від лану до столу»). Так, на рис. 1.5 представлені основні складові стратегії відповідно до офіційних положень ЄС.

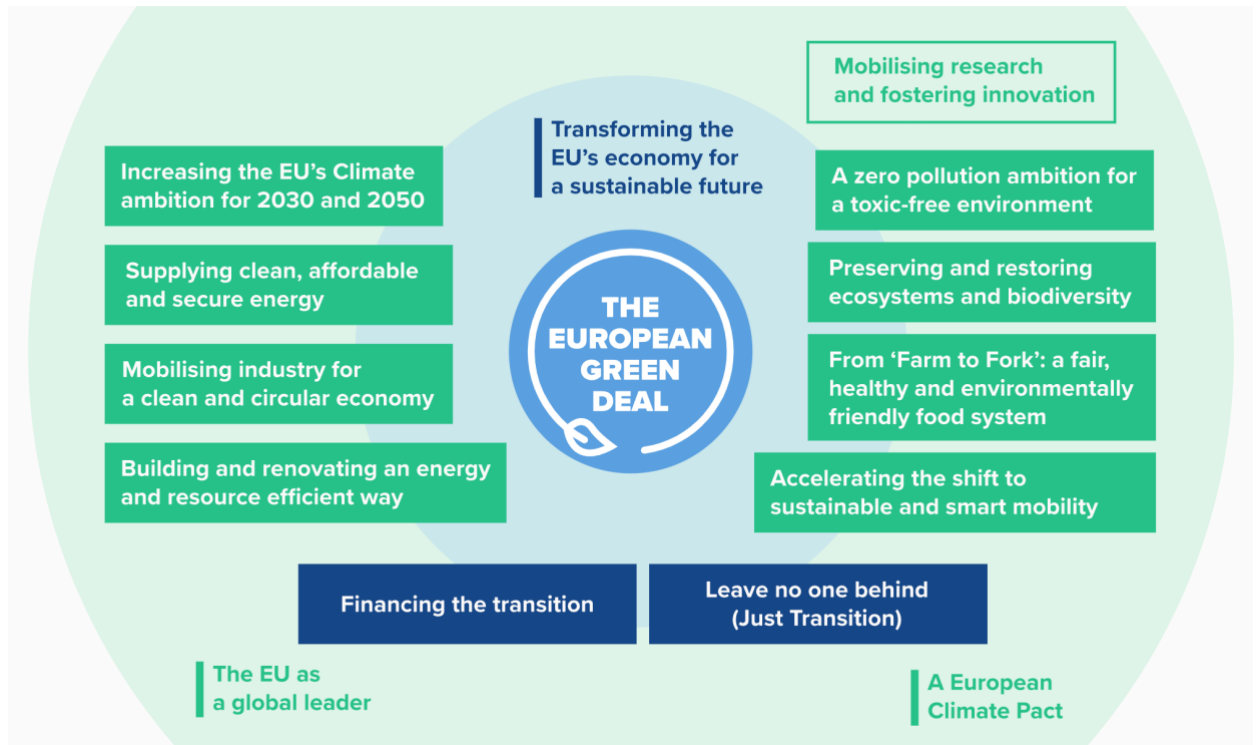


Рисунок 1.5 – Основні складові Європейського зеленого курсу [55]

Реалізація Європейського зеленого курсу вимагає значних фінансових інвестицій. Згідно з оцінками, для досягнення цілей цієї ініціативи потрібно залучити трильйони євро до 2050 року. Ці кошти будуть спрямовані на модернізацію інфраструктури, розвиток відновлюваних джерел енергії, наукові дослідження та інновації, а також на підтримку регіонів і галузей, які найбільше постраждають від переходу до екологічно чистої економіки.

Слід зазначити, що саме комплексний підхід ЄС з залученням регуляторних, фінансових, партнерських інструментів перетворив його на світового лідера зеленої трансформації та створив сприятливе середовище для розвитку різних форм екологічно орієнтованого бізнесу та переходу до сталої економіки.

1.3 Методичні підходи до оцінки чинників розвитку зеленого бізнесу

В умовах зростаючої екологічної свідомості та необхідності адаптації до глобальних екологічних викликів, оцінка чинників, що сприяють розвитку зеленого бізнесу, набуває особливого значення. Основою для такої оцінки є індикатори, які відображають ефективність та сталість економічних, екологічних та соціальних процесів у рамках зеленого бізнесу.

На початку XXI століття світова спільнота усвідомила необхідність переходу до моделі сталого розвитку, яка забезпечує збалансоване задоволення економічних, соціальних та екологічних потреб як нинішнього, так і майбутніх поколінь. У 2000 році 189-ма країнами на Саміті тисячоліття ООН було прийнято «Декларацію тисячоліття», в якій визначено Цілі Розвитку Тисячоліття (ЦРТ) як всеосяжні рамки цінностей, принципів і ключових чинників розвитку до 2015 року. Ця ініціатива стала поштовхом для багатьох країн світу здійснити адаптацію Цілей Розвитку Тисячоліття відповідно до національних пріоритетів. 25 вересня 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральна Асамблея ООН підвела підсумки виконання ЦРТ та прийняла нову резолюцію, що затвердила новий план дій «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року». Підсумковий документ складається з 17 ключових напрямів комплексного характеру та 169 завдань. Імплементация 17 взаємопов'язаних Цілей Сталого Розвитку вимагає системного підходу до «зеленої» трансформації національних економік та здійснення відповідного моніторингу.

Актуальність розроблення та впровадження чинників зеленої економіки пов'язана з необхідністю кількісного та якісного аналізу процесів «озеленення» економіки країни. Такі показники дозволяють встановлювати цільові орієнтири, обмеження, контролювати та коригувати напрями розвитку, зменшуючи наслідки дестабілізаційних процесів.

На міжнародному рівні питаннями розробки індикаторів суспільного прогресу займаються спеціальні інститути, агентства та організації, такі як

ВООЗ, ООН, ЮНЕСКО, Всесвітній банк, Європейська комісія, ОЕСР, Комітет екологічного моделювання (ISEM) тощо. Вони накопичили значний досвід створення систем індикаторів для оцінки досягнення цілей економічного, соціального та екологічного розвитку. Відповідно багато країн впроваджують стратегії сталого розвитку та зеленої економіки. Проте методичні підходи щодо їх індикаторів у різних країнах світу істотно відрізняються. Зазвичай, відрізняють підходи щодо формування індикаторів суспільного прогресу в європейських країнах, країнах Північної Америки, країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону та країнах пострадянського простору [25]. Серед провідних ініціатив варто відзначити системи індикаторів сталого розвитку ООН, еколого-економічного обліку, яка запропонована Статистичним відділом Секретаріату ООН у 1993 році, екологічні індикатори ОЕСР.

Незважаючи на використання різних підходів, ці системи спрямовані на дослідження взаємозв'язків між природним капіталом, економікою та суспільством. Проте особливо актуальним на сьогоднішній день залишається формування індикаторів саме зеленої економіки та їх адаптація до реалій конкретних країн і регіонів. Так, країни на різних рівнях економічного розвитку повинні розробляти власні системи індикаторів для апробації та підготовки національних програм, враховуючи задоволення регіональних і локальних потреб. Саме тому міжнародні організації пропонують базовий набір показників, які враховують національні пріоритети та цілі розвитку.

Прогресивним кроком за цим напрямом стала ініціатива Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). У 2011 році ОЕСР представила звіт «Курс на зелене зростання: моніторинг прогресу» одночасно зі Стратегією «зеленого» зростання за участі 34 країн-членів. Запропонована система індикаторів базувалася на попередніх дослідженнях з вимірювання суспільного прогресу, започаткованих у 2008 році глобальним проектом «Оцінка суспільного прогресу». Метою цієї ініціативи було створення єдиної системи ключових економічних, соціальних та екологічних індикаторів

для забезпечення об'єктивного розуміння шляхів розвитку якості життя населення.

Затвердження переліку індикаторів зеленої економіки на національному рівні є необхідним у форматі розвитку Національної системи еколого-економічного обліку (СЕЕО), яка на сьогодні є міжнародним статистичним стандартом для опису взаємозв'язку між економікою та навколишнім середовищем. СЕЕО забезпечує якість та порівнянність даних, є засобом для об'єднання різних класифікацій, концепцій та підходів в галузі оцінки [58].

Для забезпечення моніторингу прогресу на шляху до зеленого зростання, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) пропонує використовувати комплексну систему чинників, яка охоплює різні виміри зеленої економіки та макроекономічні показники національного розвитку. Така система складається з п'яти груп індикаторів, що представлені на рис. 1.6.

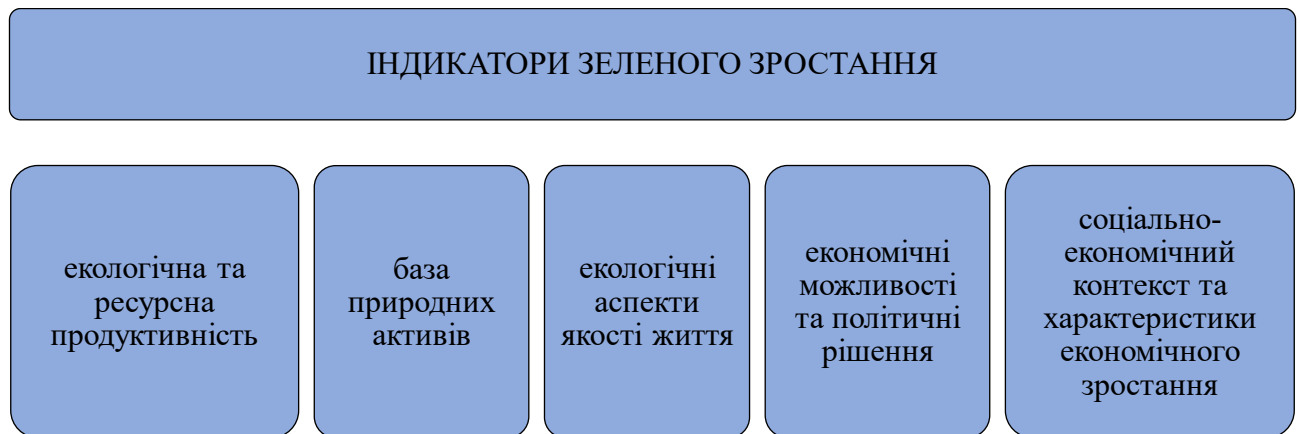


Рисунок 1.6 – Система чинників «зеленого» зростання згідно з методикою ОЕСР (складено автором за даними [63, 84])

Розглянемо детально запропоновану систему індикаторів, що описується у багатьох джерелах у вигляді структурованої табл. 1.3 для кращого розуміння.

Оцінка численних чинників, що впливають на розвиток зеленого бізнесу, є складним завданням, яке потребує ретельного та систематичного підходу. Задля всебічного аналізу та формування вдалої стратегії необхідно застосувати комплекс методичних інструментів, що дозволять не лише ідентифікувати ключові рушійні сили, а й встановити їх ієрархію, взаємозв'язки та ступінь впливу. Для досягнення цієї мети пропонується використати чотириступеневу модель оцінки, яка включає метод Delphi, «Best Worst Method» (BWM), «Interpretive Structural Modeling» (ISM) та MICMAC.

Таблиця 1.3 – Індикатори зеленого зростання: сутність та показники, що належать до кожного з них (складено автором за даними [62])

Індикатори	Сутність	Показники
Екологічна та ресурсна продуктивність	Індикатори, що показують ступінь «озеленення» економічного зростання завдяки більш ефективному використанню природного капіталу, а також відображають аспекти виробництва, що рідко піддаються кількісній оцінці в економічних моделях та системах бухгалтерського обліку	– вуглецева продуктивність ВВП; – енергетична продуктивність ВВП; – матеріальна неенергетична продуктивність ВВП; – відходопродуктивність ВВП; – водна продуктивність; – баланс гумусу та поживних речовин.
База природних активів	Індикатори, що визначають ризики для стійкого економічного розвитку, які пов'язані зі зменшенням природної бази активів. З цією метою відстежують показники запасів і потоків відновлюваних (вода, ліс) та невідновлюваних ресурсів (мінеральні ресурси)	– обсяги видобутку прісної води на душу населення; – структура земельних ресурсів; – площа сертифікованих сільськогосподарських угідь; – частка земель, зайятих лісами та насадженнями; – інтенсивність використання лісових ресурсів; – темпи видобутку невідновлюваних ресурсів; – ресурси дикої природи
Екологічні аспекти якості життя	Індикатори, що показують, як стан довкілля впливає на якість життя населення та їх	– рівень забруднення повітря;

Індикатори	Сутність	Показники
	добробут; визначають ризики для здоров'я й безпеки та задоволення базових потреб	– доступ до питної води та очищення стічних вод; – очікувана тривалість здорового життя; – смертність від впливу навколишнього середовища; – вплив небезпек, пов'язаних з кліматом
Економічні можливості та політичні рішення	Індикатори, що вказують на ефективність політики та її роль у забезпеченні зеленого зростання	– структура державного бюджету; – валова додана вартість у секторі EGS; – розвиток природоохоронних та екологічних технологій; – витрати на охорону навколишнього середовища; – витрати на дослідження та розробки, пов'язані з навколишнім середовищем; – податкові надходження; – відсоток екологічних податків від загальних
Соціально-економічний контекст та характеристики економічного зростання	Індикатори, що відображають результати зеленої трансформації на макроекономічному рівні. Такі показники дозволяють оцінити соціальну стабільність та економічну спроможність суспільства адаптуватися до вимог зеленої економіки.	– рівень залучення додаткових джерел зростання; – структура зайнятості та зміни на ринку праці; – рівень доходів населення; – динаміка економічних показників

Метод Delphi – це ітераційний метод експертного оцінювання, який спрямований на досягнення консенсусу серед групи експертів. Він передбачає проведення кількох етапів опитувань, під час яких експерти незалежно один від одного надають свої оцінки та коментарі щодо визначених питань. Після кожної серії результати узагальнюються і на, які можна переглянути та зробити відповідні висновки на основі отриманої інформації даються середні або узгоджені оцінки та коментарі інших учасників. Це дозволяє знизити рівень суб'єктивності та підвищити точність отриманих результатів. Такий

процес триває кілька раундів, поки не буде досягнуто певного рівня консенсусу або буде встановлено, що подальші ітерації не призведуть до більшої узгодженості [73]. Незважаючи на переваги методу Delphi, такі як анонімність та ітеративний процес, він також має певні недоліки. Експерти можуть бути упередженими через свій досвід, сферу діяльності або особисті переконання, що може вплинути на їхні оцінки. Крім того, в деяких випадках може бути складно досягти консенсусу, особливо якщо учасники мають діаметрально протилежні погляди. Ще одним потенційним обмеженням є те, що метод може бути досить трудомістким та тривалим через необхідність проведення кількох раундів опитування.

Best Worst Method є одним з найефективніших методів багатокритеріального прийняття рішень (MCDM). Він дозволяє здійснювати пріоритизацію чинників за допомогою порівняння найкращого та найгіршого серед наявних. Для оцінки чинників розвитку використання зазначеного методу відбувається у декілька етапів:

1. Ідентифікація усіх потенційних чинників, що впливають на розвиток «зеленого» бізнесу.
2. Вибір найважливішого (найкращого) та найменш важливого (найгіршого) чинника відповідно до експертних суджень.
3. Проведення попарних порівнянь кожного чинника з найкращим та найгіршим чинником з використанням шкали відносної важливості.
4. Обчислення вагових коефіцієнтів для кожного показника на основі отриманих оцінок в результаті попарних порівнянь.
5. Аналіз та інтерпретація результатів для визначення пріоритетних чинників розвитку «зеленого» бізнесу [53].

Основними перевагами BWM є зменшення кількості необхідних порівнянь, що підвищує точність та знижує рівень суперечливості результатів, зрозумілість та простота реалізації, а також висока достовірність результатів у порівнянні з іншими MCDM-методами.

Interpretive Structural Modeling – це метод, що дозволяє визначати ієрархічні взаємозв'язки між чинниками. Цей метод використовується для побудови структурованих моделей, які відображають впливовість та взаємодію між різними факторами. ISM передбачає декілька етапів, що представлені на рис. 1.7.

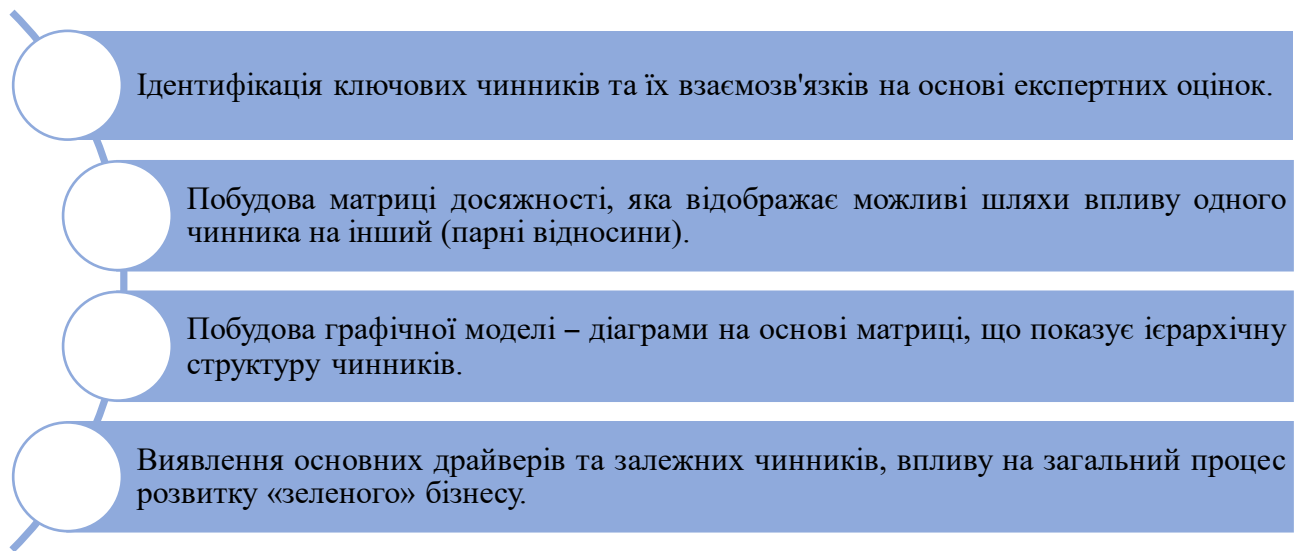


Рисунок 1.7 – Основні етапи методу Interpretive Structural Modeling (складено автором за даними [52])

Таким чином, ISM дозволяє виявити приховані зв'язки між чинниками розвитку «зеленого» бізнесу, що сприяє кращому розумінню їх впливу та взаємодії, а також допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень.

Метод MICMAC (Matrix of Cross-Impact Multiplications Applied to Classification) використовується для кластеризації чинників за їх впливовістю та залежністю. Процес MICMAC починається з побудови матриці взаємного впливу чинників, де кожен показник оцінюється за рівнем свого впливу на інші та залежністю від інших чинників. На основі цієї матриці проводиться аналіз для визначення сили впливу та залежності кожного чинника. Отримані результати аналізу класифікують чинники у три основні групи: драйвери (чинники з високою впливовістю та низькою залежністю),

зв'язкові (чинники з високою впливовістю та високою залежністю) та залежні (чинники з низькою впливовістю та високою залежністю).

З усього вищесказаного можна зробити наступні висновки. Якісні методи, такі як метод Delphi, забезпечують глибоке розуміння проблеми та виявлення ключових чинників. Кількісні методи, включаючи BWM, ISM та MICMAC, надають кількісну оцінку та пріоритезацію чинників, а також допомагають встановити їх взаємозв'язки та рушійні сили. Оскільки кожен з розглянутих методів має свої переваги та недоліки, для найбільш ефективної оцінки чинників розвитку екологічного бізнесу рекомендується використовувати саме запропоновану чотириступеневу модель. Застосування ефективних методичних підходів до оцінки чинників розвитку «зеленого» бізнесу є критично важливим для розробки обґрунтованих стратегій та політик, спрямованих на сприяння екологічно стійкій економіці. Так, лише шляхом ретельного аналізу та розуміння чинників бізнес зможе створити сприятливе середовище для «озеленення» та досягнення цілей сталого розвитку.

Висновок до розділу 1

У результаті дослідження теоретико-методичних засад розвитку «зеленого» бізнесу зроблено такі висновки:

1. Зростання попиту на екологічно чисті продукти стимулює споживачів переходити на стале споживання. Підвищується рівень екологічної обізнаності споживачів, у зв'язку з чим люди прагнуть купувати екологічно чисті продукти, незважаючи на їх вищу вартість. Багато брендів намагаються максимально врахувати побажання своїх клієнтів, і вже почали виробництво таких товарів, з повагою до своїх обов'язків перед планетою. Створюючи продукти з підходом відповідального виробництва, компанії прагнуть зменшити негативний вплив відходів на навколишнє середовище.

Екологічність дає змогу завойовувати довіру та лояльність клієнтів, залучати потенційних споживачів. Однак, слід враховувати, що різні групи споживачів мають неоднакове ставлення до екологічного виробництва, «зелених» технологій, екологічно чистих методів. Це зумовлено, по-перше, широкою пропагандою переваг екологічно чистих продуктів і стимулюванням попиту на них, по-друге, мотивацією виробників до переходу на «зелені» технології виробництва, по-третє, маркетинговою сегментацією та розвитком «зелених» ринків, у тому числі продуктових, органічних.

2. Основним драйвером для розвитку «зеленого» бізнесу в Україні стали зарубіжні дослідження, які дедалі частіше спираються на екологічні проблеми, застерігають можливість досягнення точок неповернення і різних економічних криз через проблеми з екологією. Адже саме бізнес є базисом для сталого розвитку економіки, за допомогою формування ринку екологічних товарів/робіт чи послуг, а також різного роду дій, спрямованих на узгодження економічних та екологічних інтересів суспільства. Процес розвитку форм «зеленого» бізнесу заведено ґрунтувати на двох підходах: теорія провалів ринку і держави в синтезі з теорією підприємницьких можливостей (влада монополій, необґрунтоване державне втручання та недосконалість можуть бути ключовими чинниками, що спонукають підприємців використовувати нові підприємницькі можливості) та концепція екологічної модернізації (екологічна модернізація (як сукупність політичних дій), що набуває дедалі більшого значення для екологічної політики та практики промислово розвинених країн, мотивує підприємців об'єднувати інтереси).

3. Процес переходу на зелену економіку в кожній країні відбувається по-особливому. Часто на процеси переходу впливають рівень розвитку країни, особливості природного і людського капіталу. «Зелений» бізнес в Україні формується під впливом низки чинників: зростання інтересу з боку населення (дедалі більше людей приділяють увагу питанням екології, здоров'я і правильного способу життя), посилення природоохоронного законодавства, висока прибутковість за інвестиціями в екологічні та соціальні проекти.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1 Участь України в міжнародних процесах зеленої модернізації та екологічного партнерства

Міжнародне співробітництво України активно розвивається в економічних, політичних та екологічних напрямках. За роки трансформаційних змін країна опинилася в складному становищі через неефективне вирішення питань сталого розвитку. Розв'язання сучасних екологічних проблем вимагає активної міжнародної взаємодії, зокрема у формі обміну досвідом та технологіями, залучення іноземних інвестицій, а також виконання міжнародних зобов'язань з охорони навколишнього середовища. Основні причини необхідності активного міжнародного співтовариства також полягають у глобальному характері екологічних проблем та транскордонному впливі забруднення навколишнього середовища.

Національна екологічна стратегія України потребує трансформації економічної моделі розвитку на користь «зеленого» зростання на основі міжнародного досвіду. Так, стратегічні орієнтири переходу до зеленої моделі розвитку на глобальному рівні були визначені Порядком денним на XX століття, схваленим Конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку 1992 року у Ріо-де-Жанейро. Надалі ці питання порушувались на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку «Ріо+10» 2002 року в Йоганнесбурзі та Конференції ООН «Ріо+20» у 2012 році. На регіональному рівні екологічні зобов'язання були окреслені на Восьмій конференції «Довкілля для Європи» (2016 рік) в Батумі, а також стратегічними документами «Порядок денний на період до 2030 року», прийнятим на Саміті

з питань сталого розвитку ООН, та новою Угодою з питань клімату, прийнятою в Парижі в 2016 році.

Одним з пріоритетних напрямів міжнародної екологічної взаємодії України є активна співпраця з Європейським Союзом, який в процесі свого розвитку досяг високого рівня політичної інтеграції, уніфікації права, економічного співробітництва, соціального забезпечення та культурного розвитку. Як зазначено в «Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу», затвердженій Указом Президента України від 11 червня 1998 року, «національні інтереси України потребують утвердження України як впливової європейської держави, повноправного члена ЄС» [30]. І, навіть, не дивлячись на те, що указ втратив чинність, сенс цього виразу зберігає актуальність і в 2024 році. Правові основи для налагодження партнерських відносин були закладені ще наприкінці 1980-х років Радянським Союзом, що підписав низку базових угод з Євросоюзом. Після здобуття незалежності Україна продовжила курс на євроінтеграцію, а підписання у 1994 році Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС стало ключовим кроком на цьому шляху.

Угода про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС мала надзвичайно важливе значення у публічному та правовому аспектах. По-перше, зобов'язання української сторони приєднатися до низки міжнародних конвенцій не лише підвищувало престиж держави на міжнародній арені, але й формувало сприятливе підґрунтя для майбутньої інтеграції України до Євросоюзу та вступу до Світової організації торгівлі (СОТ). По-друге, зазначена Угода здійснила гармонізацію законодавства України із нормами ЄС, що дозволило мінімізувати можливі колізії у правовідносинах між сторонами. А у разі виникнення суперечностей, проблема могла бути розв'язана на рівні світових стандартів.

Запровадження інноваційного фінансового інструменту – Європейського інструменту сусідства та партнерства (ENPI) у 2007 році стало вагомим кроком для реалізації Європейської політики добросусідства (ЄПД). Метою ENPI є надання цільової фінансової та технічної допомоги країнам-

сусідам ЄС, у тому числі Україні, для сприяння їх економічному та соціальному розвитку, зміцненню зв'язків з Євросоюзом. На відміну від попередніх програм допомоги, інструмент об'єднав усі фінансові ресурси, виділені партнерським країнам у рамках політики добросусідства. Це дозволило підвищити ефективність використання коштів та скоординувати зусилля задля досягнення спільних цілей.

В Україні кошти ENPI активно спрямовувалися на підтримку програм регіонального розвитку відповідно до Плану дій «Україна-ЄС». Зокрема, фінансувалися проекти з модернізації інфраструктури, покращення транскордонного співробітництва, збереження культурної спадщини, розвитку малого та середнього бізнесу на регіональному рівні тощо. Використання коштів сприяло зміцненню зв'язків між Україною та ЄС, наближенню стандартів життя в регіонах до європейських орієнтирів, що відіграло важливу роль у стратегії зближення, зокрема у політичних та екологічних аспектах.

Розробка ефективної стратегії євроінтеграції для України має враховувати поточний стан економіки, нагальну потребу проведення реформ та прагнення держави побудувати соціально орієнтовану ринкову модель економіки європейського зразка. Саме тому економічний досвід країн-членів ЄС є надзвичайно цінним для України, особливо в контексті зеленої економіки, що визначена в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, яка набула чинності у повному обсязі 1 вересня 2017 року після тривалого процесу ратифікації. Підтримуючи тісні партнерські зв'язки з ЄС та просуваючись шляхом інтеграції до його структур, Україна має надзвичайну можливість виходу на місткі європейські ринки. Для українських експортерів ринки країн-членів є привабливими завдяки запровадженню цивілізованим правилам та акцентові на високотехнологічній і якісній продукції. Водночас, Європейський союз зацікавлений у розвитку співробітництва з Україною, що зумовлено певними чинниками. По-перше, наша держава має потужний природно-ресурсний потенціал, вигідно розташована географічно відносно

країн-членів ЄС. По-друге, з огляду на чисельність населення та модель споживання, наближену до європейської, Україна є потенційно містким ринком збуту для товарів і послуг. Крім того, українська економіка демонструє значний потенціал для подальшого зростання, що відкриває нові можливості для бізнесу та інвестицій. Також вона може слугувати плацдармом для європейських компаній, які прагнуть вийти на ринки країн Сходу та Півдня і розширити свою присутність у цих регіонах.

Забезпечення сталого розвитку та охорона навколишнього середовища постають одними з ключових викликів сучасності. Екологічні проблеми не мають кордонів, тому їх ефективне вирішення потребує консолідованих зусиль на міжнародній арені. У відповідь – світовою спільнотою було ініційовано концепцію екологічного партнерства – механізм багатосторонньої співпраці задля досягнення гармонійного поєднання економічного розвитку, добробуту населення та збереження природних екосистем.

Екологічне партнерство покликане стати дієвим інструментом у подоланні глобальних екологічних загроз і переході до моделі сталого та ресурсно-ефективного «зеленого» зростання. Воно передбачає залучення широкого кола зацікавлених сторін – урядів, бізнесу, громадянського суспільства – до спільних дій з метою забезпечення екологічної безпеки, впровадження новітніх екологічних технологій та ощадливого використання природних ресурсів.

Ідея екологічного партнерства покликана сприяти досягненню стабільності, ефективного управління та економічного розвитку регіонів і держав-партнерів. Така ініціатива стала продовженням Європейської Політики Добросусідства, започаткованої у 2003–2004 роках, та завдяки якій країни досягли бажаних результатів, що наблизило їх до ЄС. Екологічне партнерство передбачає наступні ключові цілі:

- політико-економічна конвергенція країн-партнерів із ЄС;
- сприяння безпеці, стабільності та належному правлінню;

- розвиток співпраці між організаціями громадянського суспільства та урядами;
- секторальне реформування й охорона довкілля.

Відповідно до вивчених автором джерел можемо визначити загальноприйняті основні принципи, які підтримують ефективну співпрацю в рамках екопартнерства та забезпечують його стійкий розвиток (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Загальноприйняті принципи екологічного партнерства (складено автором за даними [76; 83])

Партнерство заради довкілля реалізується двостороннім і багатостороннім шляхами. Двосторонній формат зміцнює відносини між партнерами, а багатосторонній передбачає новий спосіб взаємодії шляхом обміну досвідом та інформацією, прийняття консолідованих дій, дискусій з нагальних питань. У рамках ініціативи функціонують тематичні платформи з питань демократії, належного управління, економічної інтеграції, енергетичної безпеки та міжлюдського діалогу.

На багатьох впливових міжнародних форумах, учасником яких є й Україна, все частіше лунають заклики до переходу на засади зеленої

економіки. У Декларації про екологічно чисте зростання ОЕСР 2009 року визначена рішучість ряду країн нарощувати ініціативи щодо подальшої реалізації стратегій «зеленого» розвитку, заохочення зелених інвестицій та стійкого регулювання використання природних ресурсів [74]. Зокрема, у Декларації «Групи 20» 2010 року лідери наголосили на важливості розробки методів оцінки екологічних та соціальних наслідків економічного розвитку, що підтверджує їх прихильність сталому та збалансованому зростанню. Зелена економіка ще у 2012 році стала центральною темою Конференції ООН зі сталого розвитку «Ріо+20» в Бразилії. Водночас зв'язок зеленої економіки та сталим розвитком потребує більшої концептуальної визначеності, аналізу запропонованих стратегій та заходів з точки зору їх наслідків для розвитку у національному та глобальному контекстах.

В Україні до повномасштабного вторгнення відбувалося активне обговорювання питань екологізації економіки та напрацювання засад зеленої економіки з урахуванням рекомендацій Саміту «Ріо+20» та підписаної Угоди про асоціацію з ЄС у 2013 році. Остання передбачає співпрацю у сферах захисту довкілля, сталого розвитку та зеленої економіки, запровадження європейських еко-стандартів, енергоефективності, структурні реформи для підвищення продуктивності економіки та переорієнтації на високотехнологічні, екологічно дружні виробництва. З метою інтеграції концепції зеленої економіки та принципів сталого розвитку в національну стратегію, в Україні тривають процеси перегляду та актуалізації ключових програмних документів та проєктів. На експертному рівні здійснюється ревізія сценаріїв і цільових орієнтирів низки стратегій галузевого та загальнонаціонального масштабу.

Зокрема, опрацьовується проєкт Енергетичної стратегії України до 2035 року, у якій передбачається закріпити курс на підвищення енергоефективності, нарощування використання відновлюваних джерел енергії та зменшення викидів парникових газів відповідно до міжнародних зобов'язань у сфері кліматичної політики. Перезавантаження відбувається і в

стратегічних документах для ключових секторів економіки – стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року. Основною метою прийняття Стратегії є вдосконалення державної політики у сфері розвитку та підтримки малого та середнього підприємництва шляхом створення умов для сталого розвитку та цифрової трансформації, полегшення доступу до фінансування, підтримки зростання суб'єктів малого та середнього підприємництва на внутрішніх та зовнішніх ринках [27].

Крім того, у 2021 році Кабінетом Міністрів було ухвалено Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року, що передбачає підвищення рівня екологічної безпеки, зменшення впливів та наслідків зміни клімату в Україні [45]. Розпочато також розроблення прогресивної Стратегії низьковуглецевого розвитку до 2050 року, метою якої є системна декарбонізація національної економіки. Важливим документом постає і Стратегія розвитку промислового комплексу до 2025 року, де акценти робляться на стимулюванні випуску високотехнологічної та наукоємної продукції, а також ресурсо- та енергоощадних еко-інновацій.

Усі ці програмні документи формують взаємопов'язану систему, покликану забезпечити перехід України від застарілої ресурсовитратної моделі до принципів «зеленої» економіки, заснованої на ефективному ресурсокористуванні, широкому впровадженні екологічних інновацій та підвищенні продуктивності усіх секторів.

Вагому аналітичну та консультаційну допомогу у розробці і реалізації заходів з «озеленення» національної економіки надають Україні міжнародні організації, зокрема Організація економічного співробітництва та розвитку, Програма ООН з навколишнього середовища, Організація ООН з промислового розвитку та інші.

Як зазначалося вище, кліматичні зміни, спричинені антропогенними викидами парникових газів, є одним із найбільших викликів сучасності. Усвідомлюючи це, наприкінці XX століття ООН ініціювала глобальну

співпрацю світової спільноти задля протидії кліматичним змінам та адаптації до них. Правовим підґрунтям такої багатосторонньої взаємодії стали Рамкова конвенція ООН про зміну клімату (РКЗК ООН) 1992 року та Кіотський протокол 1997 року.

У 1997 році Україна приєдналася до РКЗК ООН, а у 2004 році ратифікувала Кіотський протокол, взявши на себе зобов'язання не перевищувати у 2020 році дозволений обсяг викидів парникових газів на рівні 76% від 1990 року. У 2016 році Україна стала однією з перших держав, що ратифікувала Паризьку кліматичну угоду, встановивши нову амбітну ціль – не перевищити до 2030 року викиди на рівні 60% від 1990 року [24].

Виконання міжнародних кліматичних зобов'язань є одним із пріоритетних напрямів державної політики України. Імплементация торговельної та секторальних частин Угоди про асоціацію з ЄС (енергетика, довкілля) створює передумови для інтеграції України до Єдиного пан'європейського енергетичного та кліматичного простору разом з країнами Євросоюзу та Енергетичного Співтовариства.

Для досягнення взятих Україною цілей зі скорочення викидів необхідна модернізація промислового та енергетичного секторів, запровадження новітніх ресурсо- та енергоефективних технологій, вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема встановлення чітких якісних та кількісних індикаторів зеленої економіки. Перехід до зеленого зростання потребує відповідних економічних стимулів, державної політики заохочення еко-інвестицій та інновацій, що дозволить розкрити потенціал сталого управління природними ресурсами та забезпечити довгострокові переваги від їх використання.

Загалом досвід провідних країн світу демонструє, що досягнення екологічних цілей стає невід'ємною складовою економічної політики держав. Правове підґрунтя міжнародної екологічної політики формують ключові документи, ухвалені під егідою ООН: Стокгольмська декларація з навколишнього середовища 1972 року, Всесвітня стратегія охорони природи

МСОП 1980 року, «Декларація Ріо» 1992 року, а також стратегії та програми спеціалізованих структур ООН – ЮНЕП, ЮНЕСКО, ФАО, ВООЗ, МАГАТЕ.

Окрім кліматичних змін найбільшими екологічними проблемами сучасності є виснаження озонового шару, забруднення повітря, накопичення промислових та побутових відходів, вирубка лісів, підвищення рівня Світового океану, деградація природних ресурсів та опустелювання земель, втрата біорізноманіття. Вони мають транскордонний характер і вимагають консолідованих зусиль світової спільноти для їх подолання. Так, повномасштабне вторгнення росії на територію України у 2022 році суттєво пришвидшило процеси зміни клімату та глобальне погіршення екологічної ситуації. Постійні обстріли територій призводять до знищення промислових об'єктів, енергетичної інфраструктури та природних екосистем; збільшення обсягів викидів парникових газів та шкідливих речовин; виникнення пожеж; і, звичайно, загострення економічної та соціальної проблем.

За даними SaveEcoBot – єдина в Україні екологічна система, що поєднує дані про забруднення, забруднювачів та інструменти захисту довкілля [32] – у період з 2022 року по сьогоднішній день відбулися десятки тисяч пожеж на території України. У період найбільш активних бойових дій щодня реєстрували по декілька тисяч пожеж, а максимум зафіксували 22 березня – 5 957 активних пожеж. Згідно зі супутниковими спостереженнями із системи FIRMS від NASA представлена історія добової кількості осередків пожеж в Україні у період з червня 2021 року по 2 червня 2024 року (рис. 2.2).

Засновник UAnimals Олександр Тодорчук стверджує, що понад 80 видів тварин в нашій країні знаходяться на межі зникнення і через російську агресію можуть повністю припинити своє існування. Окупанти цілеспрямовано обстрілюють природні парки, зоопарки і притулки та вбили за час війни вже понад 10 000 000 тварин [46].

Проте слід розуміти, що найбільший вплив здійснюється саме на атмосферу у зв'язку з постійними пожежами та вибухами. Мільйони тонн викидів потрапляють в атмосферу – дрібнодисперсний пил, оксиди азоту,

оксиди сірки, альдегіди, ангідриди тощо. За даними Державної екологічної інспекції, орієнтовні розрахунки збитків від війни, що завдані атмосферному повітрю, на сьогоднішній день складають 1,17 трлн грн [13]. Також інспекцією відповідно до затверджених методик було нараховано орієнтовні збитки наслідків воєнних дії та вплив на довкілля, що складає 2,447 трлн грн [13].

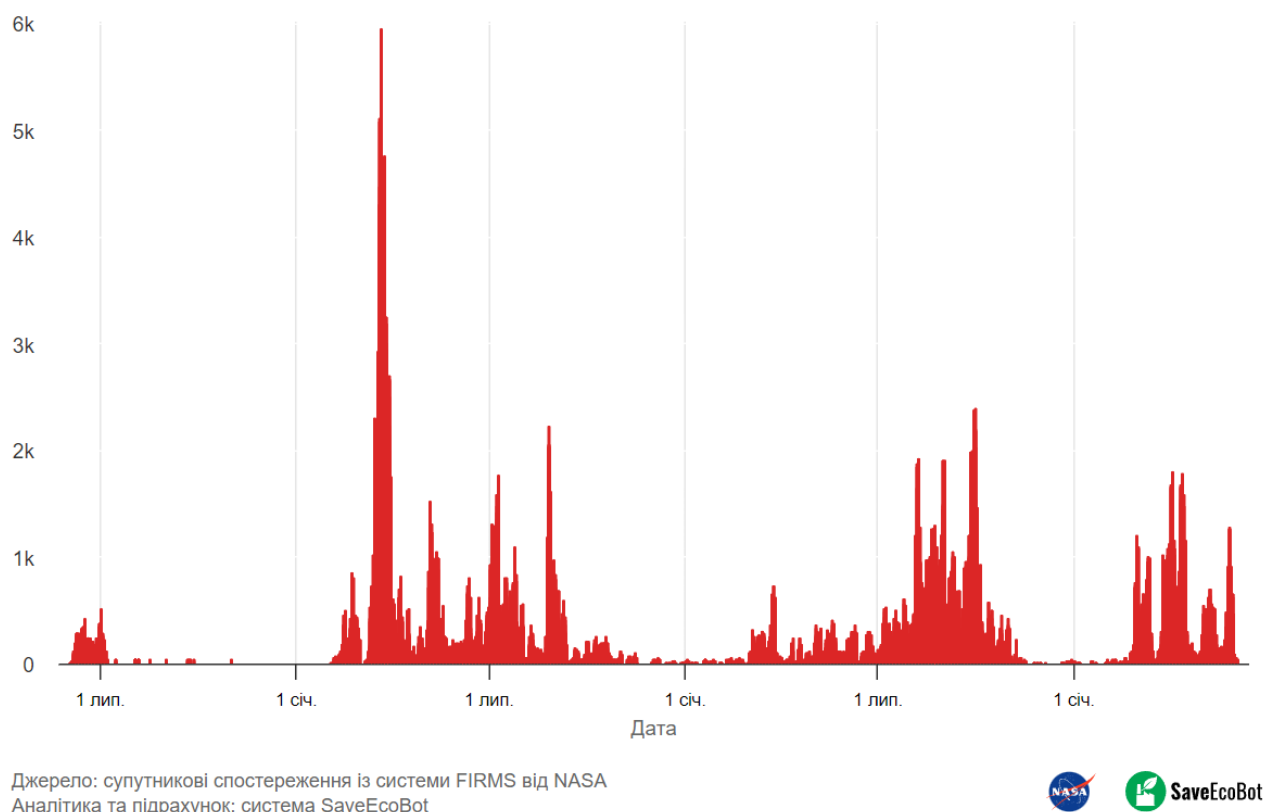


Рисунок 2.2 – Історія осередків пожеж в Україні у період з 3 червня 2021 року по 2 червня 2024 року [28]

Таким чином, можна стверджувати, що повномасштабне вторгнення суттєво ускладнило реалізацію Україною міжнародних кліматичних угод та ініціатив.

Європейський континент, незважаючи на високий рівень розвитку, також потерпає від низки згаданих екологічних негараздів транскордонного масштабу. Тому країни Європи зосереджують зусилля для забезпечення екологічної безпеки на засадах «колективної відповідальності» за збереження

якісного стану довкілля в просторовому контексті. Ключову роль у формуванні міжнародного природоохоронного права та сприянні сталому розвитку відіграє Організація Об'єднаних Націй та її спеціалізовані установи. Україна як відповідальний суб'єкт світового співтовариства є активним учасником близько 50 глобальних та регіональних екологічних конвенцій, угод та бере участь у міжнародних переговорних процесах щодо розробки нових багатосторонніх домовленостей.

Успішна імплементація екологічних реформ великою мірою залежить від ефективності інституційних механізмів їх впровадження. Важливим є не лише досягнення національних цілей сталого розвитку, але й інтеграція екологічної стратегії України в регіональний та міжнародний виміри.

На сьогоднішній день в Україні бракує необхідної інституційної інфраструктури для гармонізації еколого-економічних відносин. Подолання цієї прогалини потребує подвійного підходу. З одного боку, необхідно імплементувати існуючі у світовій практиці інструменти управління природоохоронною діяльністю, кризового реагування та забезпечення екологічної безпеки. З іншого боку, для зеленої трансформації економіки необхідно розробляти власні прогресивні інноваційні наукові концепції та теорії. Враховуючи, що Україна дотримується курсу на євроінтеграцію створення національної інституційної системи сталого розвитку має відбуватись з урахуванням напрацювань та підходів ЄС, а формування нових екологічних інституцій вимагатиме подолання застарілих стереотипів у сфері природокористування та екологічного регулювання.

У квітні 2024 року Міністр захисту довкілля та природних ресурсів України Руслан Стрілець зі своєю командою провів повний чек-ап досягнень у роботі над формуванням політики у сфері захисту довкілля та реалізацією відповідних реформ.

З перших днів повномасштабного вторгнення команда була впевнена, що понівечене війною довкілля країни вже зовсім скоро стане одним з основних питань, до якого буде прикута увага всього світу. Вони пройшли

шлях від запуску унікального для світу онлайн сервісу фіксації збитків «ЕкоЗагроза» та розробки універсальних методик обрахунку шкоди природі до об'єднання міжнародної спільноти навколо питань відповідальності агресора [16]. Цей інструмент акумулює дані із понад 750 постів контролю радіаційного забруднення у Східній Європі та близько 5 тисяч постів контролю стану води і повітря. «ЕкоЗагроза» надає життєво важливу інформацію, включаючи сповіщення про повітряні тривоги, хімічну небезпеку, показники забруднення води та повітря, а також інструкції на випадок екологічних надзвичайних ситуацій.

Крім того, Україна ініціювала Формулу миру президента Зеленського, восьмий пункт якої присвячено екологічній безпеці. Він заклав нові сенси – це не лише про обрахунок збитків, розмінування та відновлення природи. Це насамперед про формування єдиних підходів відродження довкілля, запобігання нанесенню йому шкоди та новим війнам в майбутньому. Під егідою пункту 8 «Екологічна безпека» Міжнародна робоча група щодо екологічних наслідків війни під головуванням экс-міністерки закордонних справ Швеції Маргот Вальстрем та голови Офісу Президента України Андрія Єрмака розробила Екологічний договір для України. Цей документ містить 50 рекомендацій, які допоможуть Україні та її громадянам у правильному зборі та підготовці доказової бази для відкриття кримінальних проваджень і в майбутньому – в отриманні репарацій за завдану довкіллю шкоду, у правильному розмінуванні територій, в екологічному відновленні та відбудові країни, яка була б дружньою до навколишнього середовища [23].

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України розробило проект Довкіллевої декларації, яка має запустити анонсовану Президентом Глобальну платформу для оцінки збитків. Вперше документ був презентований світовій спільноті під час форуму United for Justice у Києві. На сьогодні низка країн, таких як Німеччина, Фінляндія, Австралія, Естонія, Литва, Молдова, Румунія, Болгарія, Нова Зеландія, Італія, Чехія та Швеція, висловили готовність долучитися до цієї роботи.

У червні 2022 року Україна зробила перший крок на шляху до цивілізованого управління відходами – Верховна Рада ухвалила рамковий євроінтеграційний закон. Урядом розроблено та прийнято понад 20 постанов, а Міністерством захисту довкілля затверджено близько десятка наказів для імплементації європейських вимог до об'єктів оброблення відходів. Крім того, розпочато процедуру стратегічної екологічної оцінки Національного плану управління відходами та синхронізацію з ЄС, гармонізацію процедур класифікації відходів відповідно до вимог єдиного Європейського переліку відходів (List of Waste). Україна також запустила Національний реєстр викидів та перенесення забруднювачів, створений за аналогією з європейським, але з більш зручною онлайн-процедурою. Планується, що протягом двох років цей реєстр буде інтегровано з Європейським, що дозволить обмінюватися актуальними, верифікованими даними з компетентними органами ЄС та синхронізувати власну екологічну політику.

Слід відмітити, що вперше в історії ЄС прийняв рішення про долучення до Програми LIFE – Програми дій з довкілля та клімату – країни, яка ще не є членом Європейського Союзу. Така співпраця відкриває Україні нові можливості та необхідне фінансування для реалізації масштабних екологічних проектів [42].

Навіть в умовах війни, у 2022 році Україна вперше представила свій павільйон на Конференції ООН зі зміни клімату COP27. Минулого року така практика була продовжена на COP28, де зібралися понад 100 тисяч представників країн світу. Робота павільйонів привернула увагу світової спільноти до впливу війни на українське довкілля, залучила тисячі відвідувачів, більше 30 різноманітних заходів та сотні публікацій у міжнародних ЗМІ. Окрім цього, відбулися перемовини щодо запуску СВМ (Система торгівлі викидами), приєднання до Кліматичного Клубу, просування Формули Миру та платформи з підрахунку збитків, а також протистояння російському лобізму.

На COP28 у Дубаї представники Міністерства презентували нову кліматичну політику та дорожню карту для реалізації амбітних цілей. Наразі вже підготовлено проекти основного кліматичного закону та Стратегії формування та реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2035 року. Також триває впровадження системи моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів, зокрема цифровізація елементу подання звітності операторами установок [16].

Внаслідок підриву росіянами греблі Каховської ГЕС було втрачено 14,5 млрд куб. км води. За словами міністра такий об'єм дорівнює двом добам водоспоживання всього світу або потребам у воді України на півтора року. Так, командою було розроблено Плани управління всіма річковими басейнами країни, схвалено Водну стратегію до 2050 року, а також посилено співпрацю з сусідами та партнерами в рамках підписаної декларації про співробітництво у сфері управління басейном річки Прут; Міжнародної комісії із захисту річки Дунай, Конвенції щодо співробітництва по охороні та сталому використанню річки Дунай; Комісії зі сталого використання і охорони річки Дністер; Комісії по захисту морського середовища Чорного моря від забруднення.

За два роки роботи команди Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України нараховано понад 150 міжнародних зустрічей та домовленостей про партнерську підтримку у розвитку екологічної політики, що є більше, ніж за весь період незалежності України.

Шлях України до «озеленення» є унікальним, оскільки цей процес відбувається в умовах воєнного конфлікту, проте з непохитною вірою в європейське майбутнє. Для досягнення цієї мети екологічна складова інтегрується у всі національні політики країни, перетворюючи екологічний вектор на кроссекторальний. Також ведеться робота над реформуванням системи екологічних фінансів, що передбачає синхронізацію з Європейським Союзом, отримання доступу до міжнародних ресурсів та реалізацію проектів з відновлення довкілля. Європейська інтеграція є рушійною силою модернізації екологічних стандартів та законодавства в Україні. Членство

нашої держави в Раді Європи відіграє важливу роль у процесі вступу до спільного європейського правового поля шляхом гармонізації національного законодавства з нормативно-правовими актами міжнародної інституції.

2.2 Аналіз економічної доцільності функціонування ТОВ «Кернел-Трейд» у сфері зеленого бізнесу

ТОВ «Кернел-Трейд» – провідний вертикально інтегрований агропромисловий холдинг України, що спеціалізується на виробництві та експорті соняшникової олії, а також торгівлі зерновими культурами.

Компанія розпочала свою діяльність в агропромисловому секторі України у 1995 році, коли вона була заснована з метою здійснення експортно-імпортного посередництва у сфері торгівлі зерновими культурами та олійним насінням. На початковому етапі своєї діяльності виробник активно налагоджував партнерські відносини з фермерами та аграрними господарствами, що забезпечило стабільні канали постачання сировини. У 2002 році ТОВ «Кернел-Трейд» почав здійснювати значні інвестиції у виробництво соняшникової олії, що стало ключовим етапом її розвитку. Придбання олійноекстракційних заводів дозволило компанії здійснити вертикальну інтеграцію, а розвиток логістичної інфраструктури, включаючи будівництво елеваторів та терміналів для зберігання зерна, забезпечив стабільність постачання продукції на експорт. Починаючи з 2007 року холдинг активно розширює свою присутність на міжнародних ринках. Відкриття нових представництв та експортних каналів сприяло значному збільшенню обсягів експорту продукції, що дозволило компанії успішно провести первинне публічне розміщення акцій на Варшавській фондовій біржі, що відкрило доступ до міжнародних ринків капіталу, сприяло залученню інвестицій для подальшого зростання та модернізації виробничих потужностей [15].

На сучасному етапі ТОВ «Кернел-Трейд» продовжує інвестувати в інноваційні технології та сталий розвиток. Впровадження новітніх методів обробки землі, агротехнологій та систем управління виробництвом дозволяє підвищити ефективність та знизити екологічний вплив. Компанія також активно співпрацює з міжнародними організаціями та фондами, сприяючи розвитку аграрного сектору в Україні. Так, історія підприємства демонструє успішну трансформацію від невеликої торгової фірми до мультинаціонального агропромислового холдингу шляхом вертикальної інтеграції, стратегічних поглинань, інвестицій у розвиток власного виробництва, впровадження новітніх технологій у виробничі процеси та вірності своїм принципам та цінностям.

Коротка характеристика компанії представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика ТОВ «Кернел-Трейд» (складено автором відповідно до [2])

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КЕРНЕЛ-ТРЕЙД
Скорочена назва	ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
Код ЄДРПОУ	31454383
Дата реєстрації	12.06.2001
Уповноважені особи	Мірошніченко Микола Володимирович
Розмір статусного капіталу	17 077 991 831,82 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності (код за КВЕД)	Основний: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів Інші: 16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Контактна інформація	Місцезнаходження: Україна, 01001, місто Київ, провулок Шевченка Тараса, будинок 3, телефон: +380 (44) 461-88-64

Відповідно до Корпоративного кодексу компанія визначає місію так: «Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей». Засновник ТОВ «Кернел-Трейд» Андрій Веревський у своєму зверненні зазначив: «Наша мета – бути кращою компанією. Кращою в ефективності, в технологіях, у філософії та відносинах з людьми. Ми повинні бути кращими, ніж інші. Ми повинні бути прикладом для всіх інших. Це наша робота і наш внесок як у компанію «Кернел», так і в Україну та світ» [18].

Керівні принципи менеджменту організації згруповані за ключовими сферами – фінансова стабільність, репутація та стійкий розвиток, а також розвиток потенціалу людських ресурсів (рис. 2.3). Дотримання наведених принципів забезпечує ефективне керівництво, налагоджену командну роботу, відповідність етичним стандартам та неперервне вдосконалення.



Рисунок 2.3 – Керівні принципи менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд» [31]

Одним з важливих чинників успішної діяльності великих корпорацій, зокрема агропромислового холдингу «Кернел», є раціональна організаційна структура управління. Вона дозволяє ефективно розподілити повноваження, обов'язки та сфери відповідальності між різними підрозділами та керівниками. На рис. 2.4 зображена організаційна структура компанії, яка

забезпечує злагоджену роботу усіх напрямків діяльності, оптимальне використання ресурсів та чіткість комунікацій.

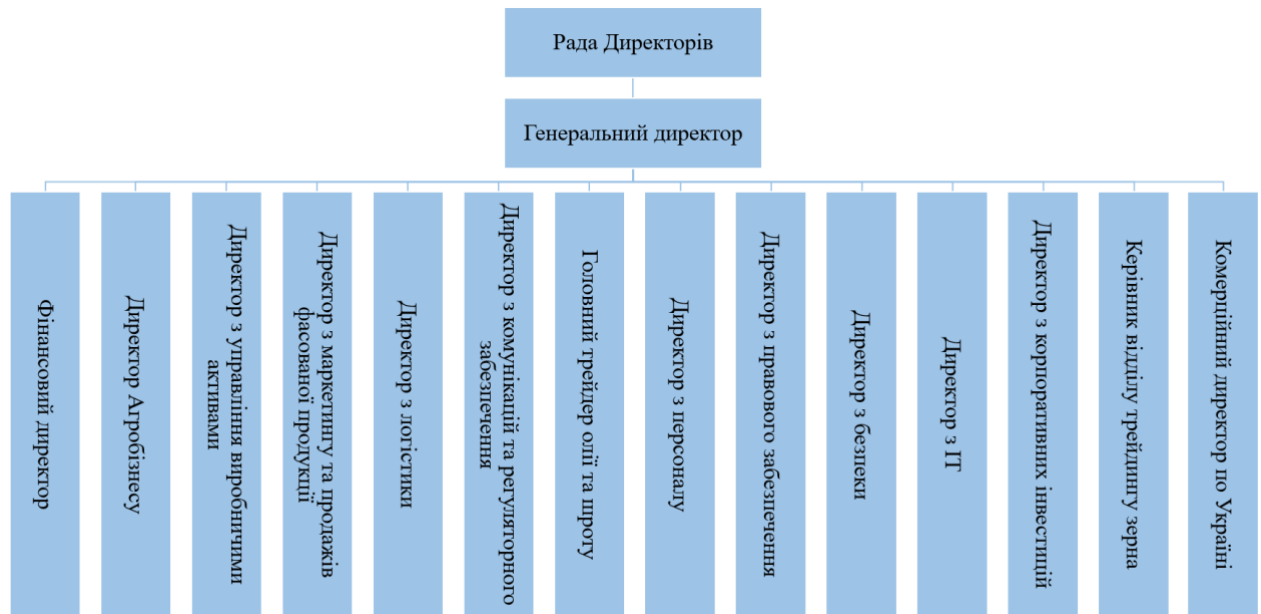


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд» (складено автором відповідно до [22, 35])

Представлена організаційна структура демонструє лінійно-функціональну модель управління. На верхньому рівні розташована Рада директорів, якій підпорядковується Генеральний директор як вища керівна посада в компанії. Станом на 2024 рік Рада директорів складається з восьми директорів, включаючи трьох невиконавчих, двоє з яких є незалежними. Слід зазначити, що «Кернел» постійно прагне підтримувати гендерне, освітнє, професійне та вікове різноманіття між членами органів правління, розуміючи вплив різноманіття на максимізацію вартості для акціонерів.

Генеральному директору безпосередньо підпорядковуються функціональні підрозділи та виконавчі директори різних напрямів діяльності компанії. Зокрема, директор з фінансів та економіки, директор з юридичних питань, директор із зовнішніх зв'язків, директор з корпоративних комунікацій, директор з інформаційних технологій та інші. Окремо зазначені директори для ключових операційних напрямів, таких як виробництво соняшникової

олії, торгівля зерном, агровиробництво, логістика та експорт. Вони забезпечують керівництво та контроль відповідних бізнес-процесів у цих сферах діяльності.

Таким чином, така структура забезпечує чітку ієрархію управління, розподіл відповідальності за функціональні напрями та можливість централізованого прийняття стратегічних рішень керівництвом компанії. Водночас вона дозволяє оперативне управління специфічними операційними процесами через відповідні виконавчі підрозділи.

Одним з головних принципів діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» вважається сталий розвиток. Глобальна мета компанії у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності – розвиток суспільства шляхом добровільного внеску бізнесу в соціальну, економічну і екологічну сфери, пов’язані з діяльністю і досягненням стратегічних цілей:

- Соціальна мета передбачає розвиток людського потенціалу, забезпечення охорони праці і здоров’я, створення сприятливого середовища для самореалізації та професійного зростання працівників, внесок у вирішення соціально значущих проблем і розвитку громад в регіонах присутності.
- Економічна мета зосереджена на досягненні максимальних показників прибутковості шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження новітніх технологій, постійного вдосконалення виробничих процесів, прозорого та відкритого ведення діяльності. Компанія прагне до впровадження інновацій, дбайливого використання земельних ресурсів та виробництва високоякісної продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості, етичним нормам ведення бізнесу та потребам клієнтів.
- Екологічна мета спрямована на максимізацію енергоефективності, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, зниження рівня викидів парникових газів, переробку і мінімізацію відходів та збереження властивостей ґрунту до відновлення [29].

Зокрема, «зелений» бізнес відіграє ключову роль у сталому розвитку, сприяючи збереженню природних ресурсів та зменшенню негативного впливу людської діяльності на довкілля. Така практика дозволяє організаціям досягати більшої екологічної ефективності, пропонуючи інноваційні продукти та послуги з використанням відновлюваних джерел енергії та зелених технологій.

У 2019 році «Кернел» очолив перший рейтинг корпоративної стійкості українського бізнесу Sustainable Ukraine. За результатами оцінок експертної комісії компанії присвоєно рівень «АА» – «дуже високий рейтинг корпоративної стійкості» (рис. 2.5).

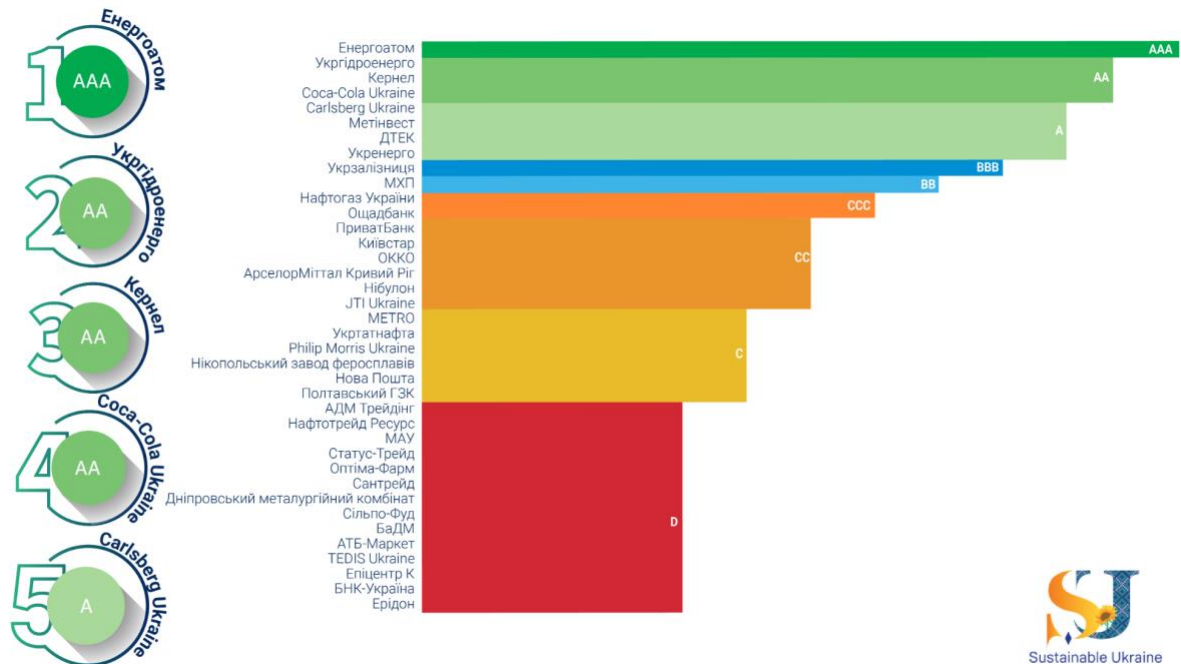


Рисунок 2.5 – Рейтинг корпоративної стійкості Sustainable Ukraine 2019 [34]

Проект, ініційований консалтинговою компанією Premier Business Consulting & Communications, надав можливість оцінити та порівняти якість корпоративного управління в 250 найбільших українських компаніях, їхню здатність забезпечувати сталий розвиток бізнесу та країни, а також позитивний вплив на суспільство. У рамках комплексного дослідження

експертна комісія провела всебічне оцінювання діяльності українських підприємств за кількома ключовими напрямками. Одним із лідерів за більшістю оцінюваних критеріїв став агропромисловий холдинг «Кернел». Зокрема, компанія продемонструвала високі результати у сферах корпоративного управління, фінансово-економічній діяльності, екологічній та соціальній відповідальності (рис. 2.6).

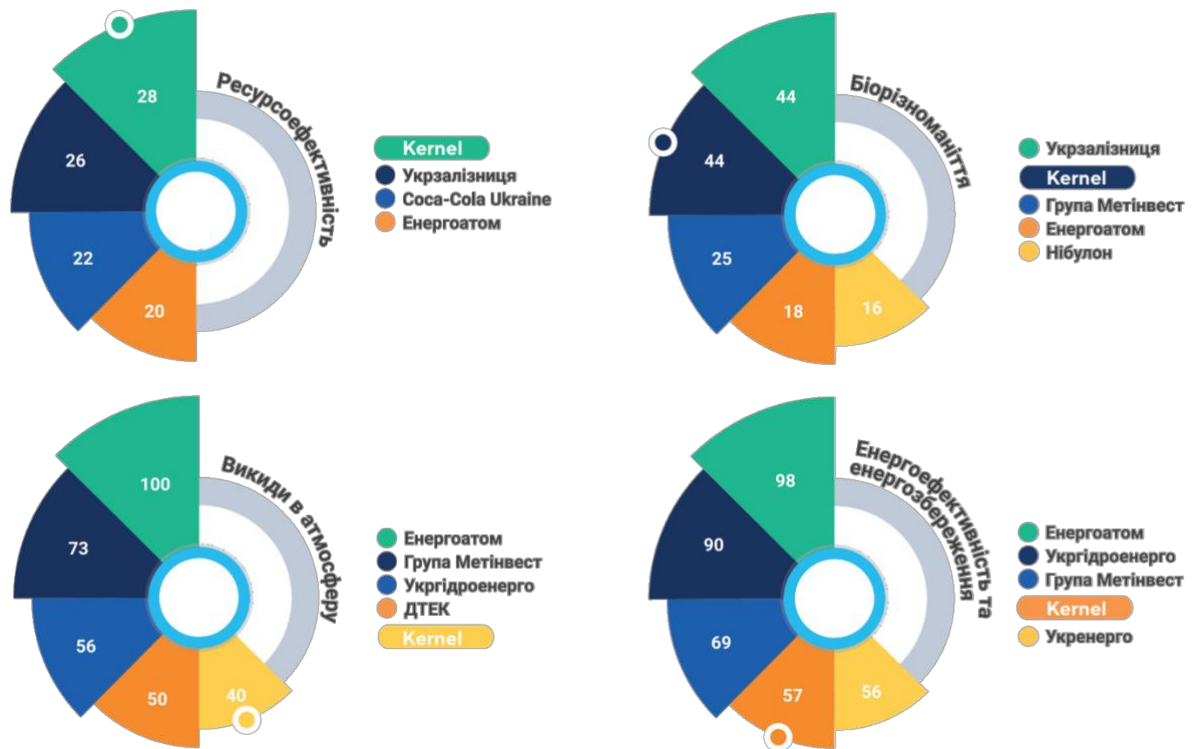


Рисунок 2.6 – Основні показники та відповідна кількість балів експертної комісії в рамках комплексного дослідження лідера ТОВ «Кернел-Трейд» в екологічній сфері [34]

Також організація стала учасником екокомітету European Business Association. Разом із командою компанія обмінюється досвідом і поширює екологічні практики, такі як зменшення підприємствами промислового забруднення; скорочення промислових відходів; скорочення викидів парникових газів, зокрема, вуглекислого; утилізація промислових відходів; впровадження Green Deal в Україні [41].

У сучасному світі спостерігається зростаюча тенденція до підвищення екологічної свідомості споживачів та їхнього інтересу до сталих та екологічно відповідальних практик ведення бізнесу. Така зміна в споживчих перевагах створює потужні стимули для компаній переглянути свої бізнес-моделі та впровадити більш екологічні та стійкі практики. «Зелений» бізнес, який поєднує економічну ефективність з турботою про навколишнє середовище, стає не лише соціальною відповідальністю, а й конкурентною перевагою на ринку, що дозволяє залучати та утримувати екологічно свідомих споживачів.

Результати опитування Global Consumer Insights Pulse Survey, проведеного в червні 2023 року серед 8975 споживачів у 25 країнах, свідчать про те, що понад 70% респондентів сказали, що вони готові платити більше за екологічно вироблені товари «в певній або значній мірі». З метою отримання більш детальних даних споживачів запитали, наскільки вище середньої ціни вони готові платити за різноманітні товари, такі як продукти харчування місцевого виробництва на фермерських ринках, товари, вироблені з меншим вуглецевим слідом, та інші. Загалом, вісім із десяти споживачів кажуть, що платитимуть до 5% від середньої ціни, чотири з десяти стверджують, що від 6 до 10%, три з десяти – більше 10% (рис. 2.7). Міленіали та покоління Z, які зазвичай підтримують соціальну свідомість та екологічну справедливість, були найбільш відкритими до того, щоб витратити більше за екологічно вироблений товар [59].

ТОВ «Кернел-Трейд» до повномасштабного вторгнення посідав перше місце у світі за виробництвом соняшникової олії (близько 7% світового виробництва) та її експортом (близько 12%). Основними сегментами діяльності є переробка олійних культур, інфраструктура і трейдинг та агробізнес.

До 24 лютого 2022 року стратегічний підхід компанії передбачав стабільне збільшення масштабів та підвищення ефективності низьковитратної бізнес-системи з метою щорічно експортувати 20 мільйонів тонн сільськогосподарської продукції з України шляхом стратегії поглинання,

формування лояльних відносин з місцевими фермерами та постійного розвитку працівників.

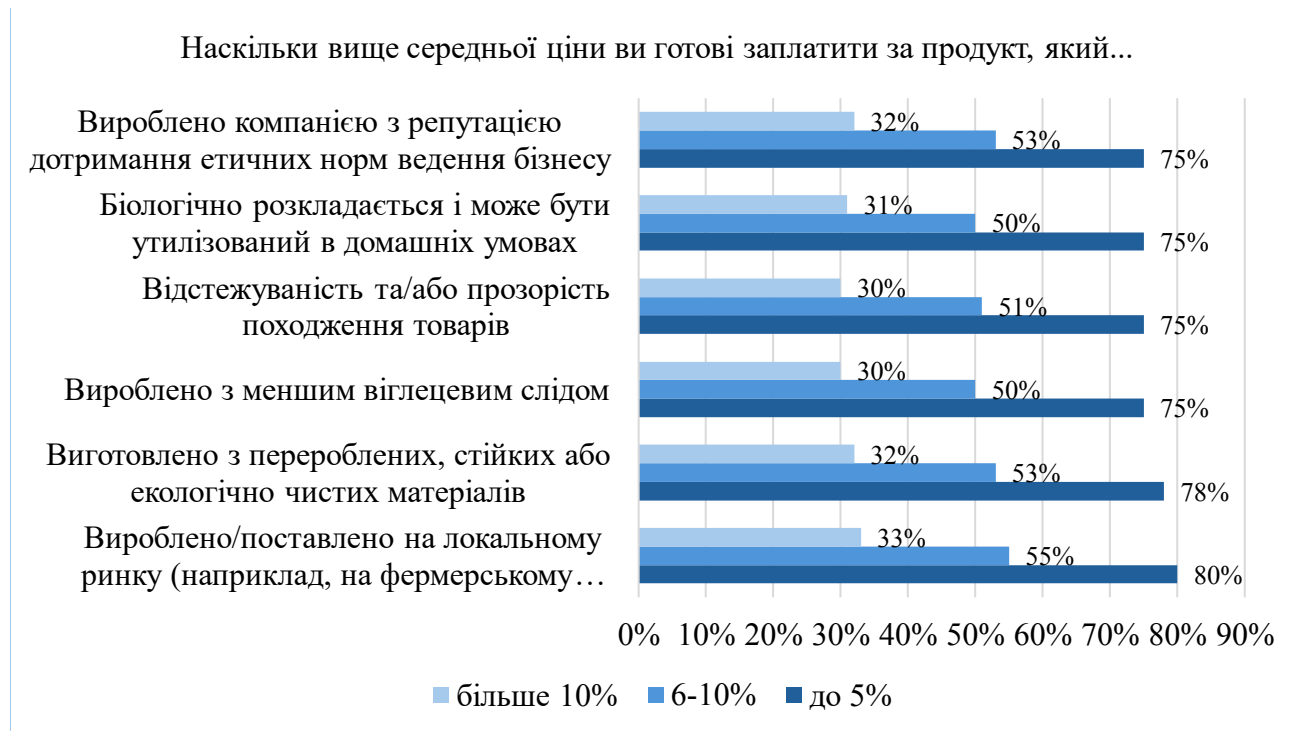


Рисунок 2.7 – Результати опитування Global Consumer Insights Pulse Survey 2023 року (складено автором відповідно до [59])

Так, відповідно до стратегії 2026, підхід до сталого розвитку передбачає:

- досягнення відповідних цілей сталого розвитку ООН;
- підтримка цілей Європейського зеленого курсу шляхом вжиття рішучих заходів з пом'якшення наслідків зміни клімату;
- виконання ролі амбасадора сталого сільського господарства в Україні шляхом поширення ресурсоефективних, екологічно і соціально відповідальної виробничої практики серед наших партнерів у ланцюгах постачання;
- забезпечення справедливих та безпечних умов праці, надання працівникам необхідних ресурсів та можливостей для розвитку та навчання, забезпечуючи рівні шанси для кожного на самореалізацію, з метою збереження репутації відповідального та етичного роботодавця;
- активне сприяння покращенню добробуту місцевих громад [38].

У річному звіті за 2023 рік ТОВ «Кернел-Трейд» зазначив, що через повномасштабне вторгнення компанія вимушена тимчасово відмовитися від реалізації стратегії розвитку до 2026 року та працювати в умовах «виживання». Таким чином, через невизначеність щодо майбутньої доступності морського експорту, а також нестабільність бізнес-середовища в Україні було прийнято рішення призупинити стратегічні ініціативи та переглянути довгострокову стратегію після зменшення ступеня невизначеності, спричиненої військовим конфліктом.

За версією журналу Forbes ТОВ «Кернел-Трейд» входить до ТОП-20 ефективних агрокомпаній України. На сьогоднішній день холдинг оцінює свої втрати від війни у понад 500 млн дол. Проте, компанія непогано впоралася з викликами у 2022 та 2023 роках. Засіяла 94% земельного банку, більше за всіх змогла вивезти продукції «зерновим коридором» (10% усього трафіку припало на ТОВ «Кернел-Трейд») й побудувала виробничі потужності на Дунаї. У 2023 фінансовому році виручка зменшилася на 35% – до майже \$3,5 млрд, але прибуток збільшився до 299 млн дол. у порівнянні зі збитком у 41 млн дол. за аналогічний період минулого фінансового року. Станом на 2024 рік організація залишається найбільшим експортером зернових із часткою 9% [70].

«Я б описав цей поступ як несподівано сприятливий результат у розтерзаній війною Україні, що значною мірою пояснюється сприянням кількох факторів, насамперед «зернової угоди» та високих світових цін», – прокоментував фінансові результати Андрій Веревський [40].

За розрахунками компанії на початок 2023 року для ремонту і відновлення устаткування, яке було пошкоджено або знищено під час російських обстрілів, потрібно щонайменше 20 млн дол., тоді як оціночна ринкова вартість товарів, втрачених унаслідок атак – приблизно 12 млн дол. Також спрогнозовано, що в деяких випадках процес ремонту триватиме до 12 місяців, що говорить про значний обсяг необхідного відновлення. Слід зазначити, що пошкоджене обладнання та товарно-матеріальні запаси не були

застраховані від таких непередбачуваних подій, що негативно вплинуло на рівень ліквідності ТОВ «Кернел-Трейд» [39].

Як зазначалося вище, важливою складовою сталого підходу компанії є досягнення Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй. Відповідно до річного звіту ТОВ «Кернел-Трейд» у табл. 2.2 наведено внесок агрохолдинга у досягнення Цілей № 6, 7, 12, 15, 17 станом на 2023 рік, що охоплює основні показники складових екологічного капіталу.

Таблиця 2.2 – Внесок ТОВ «Кернел-Трейд» у досягнення Цілей сталого розвитку ООН станом на 2023 рік (складено автором відповідно до [50])

Екологічний капітал Внесок у досягнення Цілей сталого розвитку № 6, 7, 12, 15, 17	Складові екологічного капіталу	Основні показники
	Енергетичний менеджмент	8145 ТДж – загальне споживання електроенергії 2059 МДж/т – енергоємність переробки насіння сояшнику 64,3 МДж/т-% – енергоємність сушіння зерна 627,3 МДж/т – енергоємність
	Управління водопостачанням та водовідведенням	4740 Мл – загальний обсяг забраної води 871 Мл – загальний обсяг скинутої води
	Управління відходами	213238 тонн – загальний обсяг утворених відходів 195036 тонн – загальний обсяг перероблених відходів
	Управління біорізноманіттям	22 тис. га покривних культур. Триває реалізація дослідницької програми з вивчення ефективності різних видів покривних культур

Так, представлені кількісні показники демонструють системний та виважений підхід компанії до управління екологічним капіталом. Наведені значення свідчать про впровадження передових практик екологічного менеджменту та постійний моніторинг ключових параметрів впливу на навколишнє середовище.

Енергоємність виробничих процесів вказує на пріоритетність питань енергоефективності. Компанія ретельно відстежує споживання енергії

на різних етапах ланцюга створення доданої вартості з метою його оптимізації та мінімізації екологічного сліду. Важливим аспектом екологічної стратегії є ефективне управління водними ресурсами. Загальний обсяг забраної води складає 4740 Мл, з яких 871 Мл було скинуто після використання. Ці показники свідчать про необхідність подальшого вдосконалення систем водовідведення, особливо в аграрному секторі, що дозволить знизити вплив на навколишнє середовище. Значна увага приділяється також управлінню відходами, про що свідчать показники загального обсягу утворення та переробки. Загальний обсяг утворених відходів становить 213238 тонн, з яких 195036 тонн було перероблено, що свідчить про утилізацію компанією близько 91,4% своїх відходів. Такий відсоток є вагомим показником ефективності у сфері управління відходами, а високий рівень переробки свідчить про наявність ефективних технологій та процесів для мінімізації відходів та їх перетворення у вторинні ресурси. Окремо варто відзначити, що ТОВ «Кернел-Трейд» реалізує дослідницьку програму з вивчення ефективності різних видів покривних культур, що сприяє збереженню та відновленню екосистем. Так, управління біорізноманіттям є важливим елементом стратегії сталого розвитку, оскільки покривні культури допомагають покращувати якість ґрунту, зменшувати ерозію та сприяти збереженню біорізноманіття.

Таким чином, наведені дані відображають комплексну інтеграцію екологічних пріоритетів у різні аспекти операційної діяльності компанії та її прагнення до постійного вдосконалення природоохоронних показників відповідно до принципів сталого розвитку.

Вперше завдання з кліматичного корпоративного управління, включно з реалізацією бізнес-можливостей декарбонізації, були включені до річних стратегічних цілей ТОВ «Кернел-Трейд» на 2024 фінансовий рік. Такий крок можна вважати одним із ключових досягнень функції сталого розвитку компанії у звітному 2023 році, що свідчить про вагомий внесок принципів ESG можуть у довгострокову капіталізацію бізнесу завдяки зменшенню ризиків,

зниженню витрат, покращенню репутації, залученню та утриманню талановитих працівників, забезпеченню прозорості та підзвітності, а також розробці та реалізації довгострокових стратегій розвитку. Так, агрохолдинг, впроваджуючи ESG-принципи стає більш привабливим для інвесторів та інших зацікавлених сторін, що сприяє зростанню його ринкової вартості та фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

У звітному році одним із досягнень є підтвердження оцінки «В» від міжнародної організації Carbon Disclosure Project (CDP), що свідчить про збереження лідерських позицій в Україні з високим кліматичним рейтингом серед інших провідних компаній [11]. Також ТОВ «Кернел-Трейд» завершив та представив результати проекту «Кліматичне корпоративне управління та шлях низьковуглецевого розвитку», який компанія реалізувала у партнерстві з ЄБРР та ЕУ [1]. Зокрема, розпочато роботу над розробкою та інтеграцією оперативного обліку викидів парникових газів від сільськогосподарської діяльності на окремих полях для забезпечення відстеження та зменшення вуглецевого сліду на кожному етапі ланцюгу [50].

Основним споживачем електроенергії вважається сегмент переробки олійних культур, найбільш енергоємні технологічні процеси включають сушіння сировини, гідротермічну обробку, охолодження, обробку олії парою та охолодження, сушіння та охолодження шротів, конденсацію пари та процеси рекуперації тепла. Природний газ найбільше споживається сегментом «Інфраструктура та трейдинг», зокрема елеваторами, оскільки вони використовуються для сушіння зерна, тоді як найбільш енергоємними процесами є очищення та сушіння продукції, обробка, відвантаження сировини та зберігання. Сегмент «Агробізнес» переважно використовує рідке паливо, таке як дизельне та нафтопродукти, для використання сільськогосподарської техніки.

За звітний період компанія виробила та продала в національну енергосистему 632 ТДж електроенергії, виробленої з біомаси чотирма олійноекстракційними заводами (ОЕЗ), що обладнані когенераційними

установками, а саме: Кропивницьким, Полтавським, Бандурським та «Українською Чорноморською Індустрією». Особлива цінність «зеленої» електроенергії полягає в тому, що ТОВ «Кернел-Трейд» не виробляє біомасу окремо для спалювання на ОЕЗ, а використовує лушпиння соняшника, яке є побічним продуктом основної операційної діяльності та затверджене як сировина для виробництва сучасних біопалив згідно з Додатком IX.A. Директиви ЄС RED II [7]. Так, у 2021 році холдинг проінвестував 248 млн дол. у проект, який передбачає будівництво семи теплових електростанцій загальною встановленою електричною потужністю 94 МВт, що у майбутньому дозволить ТОВ «Кернел-Трейд» стати найбільшим в Україні виробником електроенергії з біомаси [69]. На сьогоднішній день у цей напрям інвестовано 215 млн дол. Дві станції на 70 МВт кожна побудовано, будівництво третьої на 30 МВт у Старокостянтинові завершується, а у планах – будівництво сонячних електростанцій для власних потреб.

У 2023 році майже 98% від загального обсягу споживаної теплової енергії сектором переробки олійних культур компанії було отримано з відновлюваних джерел, що свідчить про великий потенціал діяльності з видобутку олії стати в майбутньому повністю безвуглецевою. Оптимізувати використання палива та зменшити його витрати у стандартних операціях допомагає компанії оснащення сільськогосподарської техніки та машин GPS-трекерами та дистанційною системою моніторингу споживання палива. Таке рішення дозволяє зекономити приблизно 4,2% як палива, так і добрив.

На основі проаналізованих офіційних звітів автор може стверджувати, що ТОВ «Кернел-Трейд» інвестує значні ресурси у розвиток інноваційних рішень організації агробізнесу, таких як Digital Agribusiness system та застосування штучного інтелекту для підвищення ефективності виробництва. Компанія регулярно збирає та аналізує дані, використовуючи як сільськогосподарську техніку, так і технології дистанційного зондування.

Агрохолдинг постійно вдосконалюють підходи до раціонального споживання води та обробки стічних вод, прагнучи одночасно підвищити

ефективність використання та зменшити вплив на навколишнє середовище. Зазначений підхід закріплений у Політиці захисту навколишнього середовища. Відповідно, компанія здійснює забір води згідно з чинними дозволами на «Спеціальне водокористування», повністю дотримуючись національного законодавства. Окрім впровадження заходів зі збереження водних ресурсів, ТОВ «Кернел-Трейд» інвестує в технологічні рішення, які дозволяють підвищити ефективність використання води у довгостроковій перспективі. Наприклад, на теплоелектростанції у Бандурці та на підприємстві «Українська Чорноморська Індустрія» використовуються системи сухого охолодження, які втричі дорожчі порівняно з традиційними системами вологого охолодження, але дозволяють зекономити до 320 Мл води щорічно.

У 2023 році організацією було очищено 125,1 Мл стічних вод у повноциклових системах очищення води, з яких 98,1 Мл пройшли фізико-хімічне та біологічне очищення, а 27 Мл були очищені за допомогою флоатації розчиненим повітрям. Якість очищених стічних вод контролюється власними лабораторіями ТОВ «Кернел-Трейд», які аналізують проби води відповідно до українського національного регулювання щодо максимально допустимих викидів забруднюючих речовин, максимальні рівні яких зазначені у дозволі на «Спеціальне водокористування». У звітному році успішно завершено процедуру Оцінки впливу на навколишнє середовище для проекту з оновлення системи очищення стічних вод на олійноекстракційному заводі у Кропивницькому. Модернізація цієї системи дозволить ефективно обробляти стічні води, за допомогою таких параметрів: «вирівнювання», корекція рН, флоатація з реагентами та підготовка до зневоднення, а також механічне зневоднення осаду. Очікувана потужність очищення таким способом становить 0,15 Мл на добу.

На основі проаналізованої інформації можемо зазначити, що мінімізація відходів та їх належне поводження є одним із ключових показників операційної ефективності компанії. Навіть за умов зменшення економічних показників холдинг прагне визначити та впровадити заходи щодо зменшення

загального обсягу відходів шляхом модернізації технологічних процесів, включаючи повторне використання у різних підрозділах, що сприяє довгостроковій стійкості бізнесу, та встановлення контролю над утворенням, транспортуванням та зберіганням відходів.

З огляду на характер операційної діяльності, зокрема агробізнес, обов'язковою метою є мінімізація негативного впливу на біорізноманіття та вжиття конкретних заходів, спрямованих на його збереження. Так, ТОВ «Кернел-Трейд» не веде діяльність у зонах з високою цінністю біорізноманіття, зокрема на природоохоронних територіях, визначених національним законодавством, у дикій природі та на Територіях Особливого Природоохоронного Інтересу (ASCI), що входять до складу української зони Смарагдової мережі, створеної Бернською конвенцією. Практичні підходи до мінімізації негативного впливу сільськогосподарських операцій на біорізноманіття включають наступні заходи: сприяння біорізноманіттю ґрунту, комплексна боротьба зі шкідниками, контроль якості насіння та моніторинг поживних речовин у ґрунті.

Підхід агрохолдингу ТОВ «Кернел-Трейд» до регулювання впливу операцій на навколишнє середовище базується на двох основних принципах: постійний моніторинг ключових показників екологічної ефективності для забезпечення відповідності вимогам дозволів і успішного проходження екологічних інспекцій, та процедура оцінки впливу на довкілля (ОВД) і стратегічної екологічної оцінки (CEO) відповідно до національного законодавства для планованих видів діяльності, які становлять високий ризик небажаних екологічних наслідків.

Механізми екологічного моніторингу практично реалізуються через загальнокорпоративну систему екологічного менеджменту (СЕМ), яка сертифікована за стандартом ISO 14001 «Екологічний менеджмент». Відповідальність за здійснення цієї процедури та забезпечення відповідності чинному законодавству покладена на команду екологічних спеціалістів (11 штатних співробітників). З огляду на характер операційної діяльності,

компанія зобов'язана отримувати дозволи на викиди в атмосферу, забір води та скидання стічних вод. Процес отримання дозволів здійснюється як командою екологічних спеціалістів, так і з залученням зовнішніх підрядників.

Відповідно до вимог дозволів, розроблено програми моніторингу для контролю якості навколишнього середовища операцій, що включають аналіз якості повітря, ґрунту та води, а також оцінку шумового та вібраційного забруднення. Також під час воєнного стану перевірки на об'єктах компанії з екологічної відповідності Державною екологічною інспекцією у 2022 та 2023 роках не проводилися, оскільки заборонені законодавством.

Згідно з офіційним річним звітом ТОВ «Кернел-Трейд» проінвестовано загалом 141 тис дол. на заходи, пов'язані зі зменшенням впливу на навколишнє середовище та захистом довкілля.

Очевидно, що російські атаки на українську критичну інфраструктуру, які серйозно вплинули на енергетичну систему України в 2023 році, продовжаться і в 2024 році. Не дивлячись на те, що на сьогоднішній день ТОВ «Кернел-Трейд» краще підготовлений до такого сценарію, у порівнянні з 2023 роком, інвестиції у відновлювану енергетику дозволяють частково пом'якшити ризики відключення електроенергії, але передбачити наслідки у повному обсязі неможливо.

Безумовно, ТОВ «Кернел-Трейд» є провідним гравцем в агропромисловому секторі України та активно розвиває концепцію «зеленого» бізнесу і сталого розвитку. Компанія системно інтегрує екологічні практики у всі аспекти своєї операційної діяльності, зосереджуючись на енергоефективності, раціональному використанні водних ресурсів, мінімізації відходів, збереженні біорізноманіття та зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище. Значні інвестиції холдингу спрямовані на впровадження інноваційних рішень, розвиток відновлюваної енергетики, модернізацію виробничих потужностей та реалізацію екологічних проєктів. А тісна співпраця з міжнародними організаціями, лідируючі позиції

в екологічних рейтингах та участь у глобальних ініціативах сталого розвитку свідчать про високі екологічні стандарти компанії.

Навіть в умовах повномасштабного вторгнення, організація продовжує дотримуватися принципів ESG, впроваджувати кліматичні стратегії та вдосконалювати принципи екологічного менеджменту, що дозволяє залишатися лідером «зеленої» трансформації в агросекторі України та сприяти досягненню Цілей сталого розвитку ООН.

Важливо відзначити, що екологічно відповідальний підхід ТОВ «Кернел-Трейд» не лише демонструє турботу про довкілля, а й забезпечує економічну доцільність ведення бізнесу. Впровадження енергоефективних технологій, раціональне використання ресурсів та мінімізація відходів дозволяють знизити операційні витрати та підвищити рентабельність виробництва. Крім того, відповідність високим екологічним стандартам покращує імідж та репутацію, робить її більш привабливою для інвесторів та екологічно свідомих споживачів, що сприяє зростанню ринкової вартості та фінансової стійкості агрохолдингу.

2.3 Пропозиції щодо удосконалення процесів розвитку «зеленого» бізнесу на ТОВ «Кернел-Трейд»

У попередньому підрозділі було проаналізовано функціонування ТОВ «Кернел-Трейд» у сфері «зеленого» бізнесу, на основі якого автор може надати певні пропозиції щодо удосконалення процесів розвитку «зеленого» бізнесу компанії, що охоплюють широкий спектр інноваційних технологій та підходів, спрямованих на підвищення енергоефективності, оптимізацію використання ресурсів, зменшення відходів та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

Піроліз та газифікація відходів є високоефективними технологіями для перетворення органічних відходів у корисні продукти, зокрема синтез-газ, що може використовуватись як паливо. Процес піролізу передбачає термічну

обробку органічних матеріалів без доступу кисню, що дозволяє отримати ряд продуктів, включаючи рідке паливо та тверді залишки. Натомість, газифікація використовує контрольований доступ кисню для перетворення органічних матеріалів у горючі гази. Такі процеси мають значний потенціал для зменшення обсягів відходів, що зберігаються на звалищах, та генерування додаткових джерел енергії [85].

Впровадження піролізних та газифікаційних установок на ТОВ «Кернел-Трейд» може революціонізувати управління відходами. Окрім зменшення екологічного впливу завдяки скороченню обсягів відходів, що потребують утилізації, ці технології дозволять генерувати енергію безпосередньо на заводах компанії. Такий підхід забезпечує подвійний ефект: економію витрат на енергоресурси та покращення екологічного сліду компанії. Більше того, отриманий синтез-газ може використовуватись у виробничих процесах або для генерації електроенергії, що додатково підвищить енергоефективність.

Під час впровадження таких технологій важливо врахувати кілька ключових аспектів. По-перше, необхідно провести техніко-економічне обґрунтування для визначення оптимальної конфігурації установок, їхньої потужності та розташування. По-друге, необхідно забезпечити відповідність місцевим та міжнародним екологічним стандартам, включаючи моніторинг викидів та утилізацію побічних продуктів. По-третє, важливо передбачити навчання персоналу для ефективного управління та обслуговування піролізних та газифікаційних установок. Доцільно розглянути можливість інтеграції цих технологій у вже існуючі системи управління відходами та енергопостачання ТОВ «Кернел-Трейд», що дозволить максимально ефективно використовувати наявні ресурси та інфраструктуру. Наприклад, можна об'єднати піроліз та газифікацію з іншими методами переробки відходів, такими як біореакторні системи для генерації біогазу, створивши комплексну систему управління для різних типів органічних відходів та забезпечення енергією з різних джерел.

Біореакторні системи представляють собою технологію перетворення органічних відходів на біогаз та добрива за принципом анаеробного розкладу, при якому бактерії розщеплюють органічні речовини в умовах відсутності кисню. Отриманий біогаз, що складається переважно з метану та вуглекислого газу, є ефективним джерелом енергії. Біореактори можуть використовуватись для переробки різноманітних органічних відходів, включно з аграрними залишками, харчовими відходами та стічними водами.

Впровадження біореакторів на підприємствах ТОВ «Кернел-Трейд» дозволить значно зменшити обсяги відходів, що утворюються у процесі виробництва. Вироблений біогаз, може бути використаний як паливо для генерації електроенергії або тепла, що дозволить зменшити залежність холдингу від зовнішніх постачальників. Тверді залишки можуть використовуватися як високоякісні органічні добрива, що сприятиме підвищенню врожайності на сільськогосподарських угіддях компанії. Для успішного впровадження біореакторних систем необхідно правильно обрати місце для встановлення біореакторів, з метою мінімізувати логістичні витрати на транспортування відходів до місця переробки. Крім того, важливо забезпечити постійний контроль за їх роботою та підтримувати оптимальні умови для анаеробного розкладу, такі як температура, вологість та склад органічної маси, що забезпечить максимальну ефективність переробки відходів та генерації біогазу [86].

Наступною пропозицією є використання біофільтрів та децентралізованих систем очищення води, що представляють собою передові технології та мають значний потенціал для підвищення екологічної стійкості холдингу. У контексті діяльності ТОВ «Кернел-Трейд», впровадження цих інноваційних рішень може суттєво вплинути на ефективність використання водних ресурсів та зниження екологічного навантаження на навколишнє середовище.

Біофільтри є ефективним методом очищення стічних вод, що базується на природних процесах біодеградації забруднюючих речовин. Ця технологія

використовує метаболічну активність бактерій та інших мікроорганізмів для перетворення органічних забруднювачів на екологічно безпечні сполуки. Процес біофільтрації не тільки забезпечує високий ступінь очищення води, але й має низку переваг, включаючи низькі експлуатаційні витрати та мінімальний вплив на довкілля.

Інтеграція біофільтрів у існуючі системи водоочищення ТОВ «Кернел-Трейд» може значно підвищити якість води, що повертається в екосистему або використовується повторно у виробничих процесах. Це, в свою чергу, сприятиме збереженню водних ресурсів та зміцненню репутації компанії як екологічно відповідального виробника. Однак, для забезпечення оптимальної роботи біофільтрів необхідно приділяти особливу увагу підтримці сприятливих умов для життєдіяльності мікроорганізмів, включаючи контроль температури, рівня рН та складу води. Регулярний моніторинг та своєчасне технічне обслуговування є ключовими факторами для підтримки високої ефективності очищення протягом тривалого часу. Крім того, необхідно впровадити програми навчання персоналу для ефективного управління та обслуговування.

Децентралізовані системи очищення води, що базуються на нанотехнологіях та мембранних методах, пропонують інноваційний підхід до управління водними ресурсами на локальному рівні [54]. Ця технологія дозволяє здійснювати глибоку очистку води безпосередньо на підприємствах, що відкриває широкі можливості для повторного використання очищеної води у виробничих процесах. Впровадження таких систем на підприємствах ТОВ «Кернел-Трейд» може суттєво знизити залежність від зовнішніх джерел водопостачання та оптимізувати витрати на водні ресурси. Особливо важливим аспектом децентралізованих систем є їх здатність обробляти різні типи вод, включаючи промислові стоки та дощову воду, що дозволяє створити замкнутий цикл водокористування, який є ключовим елементом стратегії сталого розвитку.

Поєднання біофільтрації та децентралізованих систем очищення води створює синергетичний ефект, що дозволяє досягти максимальної ефективності у використанні водних ресурсів та мінімізації екологічного впливу. Зазначені технології не тільки сприяють збереженню природних ресурсів, але й відкривають нові можливості для оптимізації виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючих екологічних вимог.

Особливо актуальним інноваційним підходом до забезпечення стабільного та екологічного енергопостачання для підприємств з високими енергетичними потребами, таких як ТОВ «Кернел-Трейд», є гібридні енергетичні системи. Запропоновані системи інтегрують різноманітні відновлювані джерела енергії, включаючи сонячні панелі, вітрові турбіни та біогазові установки, у єдину комплексну мережу, що дозволяє максимізувати ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільність енергопостачання.

Впровадження гібридних енергетичних систем на підприємствах ТОВ «Кернел-Трейд» може суттєво знизити залежність від традиційних джерел енергії, зокрема від викопного палива, яке має обмежені запаси та негативно впливає на довкілля. Натомість, використання сонячної та вітрової енергії забезпечує стабільний та відновлюваний потік енергії. Сонячні панелі, встановлені на дахах виробничих будівель або на вільних земельних ділянках, ефективно генерують енергію протягом світлового дня, тоді як вітрові турбіни, розташовані у стратегічно важливих місцях, можуть забезпечувати енергію навіть уночі або в умовах низької сонячної активності.

Біогазові установки є важливим компонентом гібридних енергетичних систем, оскільки вони дозволяють перетворювати органічні відходи, такі як аграрні залишки та харчові відходи, на біогаз. Цей процес не лише забезпечує додаткове джерело енергії для генерації електроенергії або тепла, але й сприяє ефективній утилізації відходів, зменшуючи їх обсяг та екологічний вплив підприємства.

Для успішного впровадження гібридних енергетичних систем необхідно провести ретельний аналіз потенціалу відновлюваних джерел енергії у конкретному регіоні, включаючи оцінку сонячної інсоляції, швидкості вітру та доступності органічних відходів для виробництва біогазу. Крім того, критично важливим є розробка інтегрованої системи управління енергопотоками, яка дозволить ефективно координувати роботу різних джерел енергії та забезпечити стабільність енергопостачання [65].

Система управління повинна включати сучасні технології моніторингу та автоматичного регулювання для адаптації виробництва енергії до поточних потреб підприємства та умов зовнішнього середовища. Наприклад, у сонячні дні система може переважно використовувати сонячну енергію, тоді як вітрові турбіни та біогазові установки можуть виступати в ролі резервних джерел у періоди низької сонячної активності.

Інтеграція гібридних енергетичних систем з існуючими енергетичними інфраструктурами підприємства є ключовим аспектом їх впровадження. Це включає оновлення електромереж та систем розподілу енергії для забезпечення їх ефективної роботи з різними джерелами енергії. Важливим елементом є також інтеграція систем накопичення енергії, таких як акумулятори, які дозволяють зберігати надлишкову енергію, вироблену у періоди високої генерації, для подальшого використання у періоди підвищеного попиту.

До одних з невід'ємних складових гібридних енергетичних систем можна віднести розумні енергомережі (Smart Grids). Вони використовують цифрові технології для моніторингу та управління енергопотоками в реальному часі, що дозволяє оптимізувати використання відновлюваних джерел енергії та забезпечити стабільне та ефективне енергопостачання. Smart Grids здатні автоматично регулювати споживання енергії залежно від її доступності, що допомагає уникати перевантажень та знижує витрати на енергоресурси.

Впровадження розумних енергомереж на ТОВ «Кернел-Трейд» не лише оптимізує використання відновлюваних джерел енергії, але й сприятиме зниженню викидів парникових газів, що є важливим аспектом екологічної відповідальності підприємства. Використання Smart Grids дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни у споживанні енергії та забезпечувати оптимальне управління енергоресурсами.

Важливо зазначити, що проект гібридних енергетичних систем та розумних енергомереж вимагає значних інвестицій та технічної підтримки. Необхідно забезпечити належне фінансування проектів, включаючи залучення зовнішніх інвестицій та використання грантів на розвиток відновлюваної енергетики. Крім того, критично важливим є забезпечення навчання персоналу для ефективного управління та обслуговування нових технологій, що дозволить максимізувати переваги від їх впровадження та забезпечити довгострокову стійкість енергетичної системи підприємства.

Сьома пропозиція передбачає фермерство на дахах та вертикальні сади, що представляють собою інноваційні підходи до урбаністичного сільського господарства, які мають значний потенціал для впровадження на підприємствах ТОВ «Кернел-Трейд». Ці технології дозволяють ефективно використовувати обмежений міський простір, зокрема дахи будівель та вертикальні поверхні стін, для вирощування свіжих овочів, фруктів та зелені. Такий підхід не лише сприяє диверсифікації діяльності підприємства, але й має низку екологічних та соціальних переваг.

Створення міських ферм на дахах будівель агрохолдингу може стати важливим кроком у напрямку забезпечення продовольчої безпеки. Вирощування свіжих продуктів безпосередньо на місці дозволяє значно скоротити витрати на закупівлю та транспортування продуктів харчування, що також забезпечує постійний доступ до свіжих, екологічно чистих продуктів для співробітників компанії, та може позитивно вплинути на їхній раціон та загальний стан здоров'я. Крім того, локальне виробництво продуктів харчування сприяє зменшенню вуглецевого сліду підприємства за рахунок

скорочення транспортних витрат та зменшення обсягів використання упаковки.

Вертикальні сади, які можуть бути встановлені на стінах будівель або в спеціально обладнаних приміщеннях, є ефективним способом максимізації використання обмеженого міського простору. Така технологія дозволяє створювати багаторівні системи вирощування рослин, що значно збільшує продуктивність на одиницю площі порівняно з традиційними методами землеробства. Вертикальні сади також мають естетичну цінність, покращуючи візуальний вигляд промислових будівель та створюючи більш приємне робоче середовище для співробітників.

Однією з найважливіших переваг фермерства на дахах та вертикальних садів є їхній позитивний вплив на якість повітря та мікроклімат у міських умовах. Рослини природним чином поглинають вуглекислий газ та виділяють кисень, що сприяє зниженню рівня забруднення повітря в промислових зонах. Крім того, зелені насадження здатні знижувати температуру навколишнього середовища за рахунок випаровування води та створення тіні, що особливо важливо в літній період. Це дозволить зменшити витрати на кондиціонування повітря в будівлях ТОВ «Кернел-Трейд» та створить більш комфортні умови для роботи співробітників, потенційно підвищуючи їхню продуктивність.

Для успішного впровадження фермерства на дахах та вертикальних садів необхідно врахувати ряд ключових аспектів. Перш за все, потрібно обрати правильні типи рослин для вирощування, з урахуванням місцевих кліматичних умов, доступності ресурсів та потреб компанії. Необхідно віддавати перевагу культурам, які добре адаптуються до умов міського середовища, мають короткий вегетаційний період та високу харчову цінність. Зокрема, необхідно забезпечити належну інфраструктуру для підтримки росту, що включає розробку ефективних систем зрошення, які можуть використовувати дощову воду або очищені стічні води, що сприятиме зниженню споживання водних ресурсів. Системи освітлення з використанням енергоефективних LED-ламп можуть забезпечити оптимальні умови для

фотосинтезу, особливо в зимовий період або в приміщеннях з обмеженим доступом природного світла. Важливим аспектом є також розробка ефективних методів захисту рослин від шкідників та хвороб, з наданням переваги біологічним та механічним методам контролю для мінімізації використання хімічних пестицидів.

Запропонована практика вимагає належної підготовки персоналу, тому доцільно організувати навчання співробітників з питань догляду за рослинами, управління системами зрошення та освітлення, а також збору та обробки врожаю, що забезпечить ефективне функціонування міських ферм та стане додатковим фактором мотивації для працівників, створюючи нові можливості для професійного розвитку та участі в екологічних ініціативах компанії [5].

Таким чином, фермерства на дахах та вертикальні сади на підприємствах ТОВ «Кернел-Трейд» можуть стати важливим елементом стратегії сталого розвитку компанії. Наведені ініціативи не лише сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів та зниженню екологічного впливу, але й демонструють інноваційний підхід та соціальну відповідальність бізнесу. Такі проекти можуть стати прикладом для інших компаній та сприяти поширенню практик сталого розвитку в промисловому секторі України.

На думку автора, відмова від пластику та перехід на біорозкладні пакувальні матеріали є критично важливим кроком для ТОВ «Кернел-Трейд» у напрямку зменшення екологічного впливу та підвищення сталості виробництва. Саме тому було запропоновано цей підхід, що не лише сприяє зниженню обсягів пластикових відходів, але й відповідає зростаючим вимогам споживачів та регуляторних органів щодо екологічності продукції.

Впровадження біорозкладної упаковки може суттєво покращити екологічний профіль компанії. Біорозкладні матеріали, виготовлені з природних ресурсів, таких як крохмаль, целюлоза та інші біополімери, здатні розкладатися в природних умовах без шкоди для навколишнього середовища, що значно знижує навантаження на екосистеми та зменшує проблему накопичення пластикових відходів у довкіллі. Перехід на біорозкладну

упаковку також може стати важливим фактором конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кернел-Трейд» на ринку. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічність продуктів та їх упаковки, і багато з них готові платити додаткову вартість за товари, які відповідають принципам «зеленого» бізнесу. Звичайно, використання біорозкладної упаковки може не лише підвищити лояльність існуючих клієнтів, але й залучити нових споживачів, орієнтованих на екологічно відповідальне споживання.

Насамперед, необхідно провести ретельний аналіз доступних матеріалів та технологій. Важливо обрати такі, що не лише забезпечують необхідні функціональні характеристики упаковки (захист продукту, збереження його якості), але й відповідають усім вимогам безпеки для харчових продуктів. Крім того, необхідно оцінити повний життєвий цикл нових пакувальних матеріалів, включаючи їх виробництво, транспортування та утилізацію, з метою забезпечити дійсно позитивний вплив на навколишнє середовище. Впровадження нових пакувальних технологій також вимагає адаптації виробничих процесів та розробки нових стандартів контролю якості та безпеки упаковки.

Паралельно з переходом на біорозкладну упаковку, доцільно ТОВ «Кернел-Трейд» розглянути впровадження системи маркування вуглецю та замислитися про розвиток вуглецевого землеробства.

Маркування вуглецю передбачає визначення та відображення обсягів викидів вуглецю, що утворюються у процесі виробництва продукції. Така ініціатива дозволяє підвищити прозорість та обізнаність споживачів щодо екологічного впливу товарів. Впровадження запропонованої системи свідчить про розробку чіткої методології оцінки вуглецевого сліду продукції, яка враховує всі етапи виробничого процесу – від вирощування сільськогосподарських культур до переробки та пакування.

Розвиток вуглецевого землеробства є ще одним перспективним напрямком для ТОВ «Кернел-Трейд». Цей підхід включає впровадження

агротехнічних практик, що сприяють зниженню викидів парникових газів та покращенню вуглецевого балансу ґрунтів. До таких практик можна віднести:

- використання органічних добрив та компостів, які не лише забезпечують рослини поживними речовинами, але й сприяють накопиченню вуглецю в ґрунті;
- впровадження сівозміни з включенням бобових культур, які здатні фіксувати атмосферний азот та збагачувати ґрунт органічними речовинами;
- мінімізація або використання технологій нульової обробки ґрунту, що зменшує вивільнення вуглецю та сприяє його накопиченню;
- збереження та відновлення природних екосистем на сільськогосподарських територіях, таких як лісосмуги, водно-болотні угіддя, що є природними поглиначами вуглецю;
- використання покривних культур у періоди між основними посівами для запобігання ерозії ґрунту та підтримки його органічної структури.

Крім того, компанія може розглянути можливість участі у системах торгівлі вуглецевими кредитами, що дозволить монетизувати зусилля компанії зі зниження викидів парникових газів та створить додаткові економічні стимули для впровадження екологічно відповідальних практик.

Впровадження цих ініціатив вимагає значних інвестицій та організаційних змін, але потенційні вигоди є суттєвими. Відмова від пластику, перехід на біорозкладну упаковку, маркування вуглецю та розвиток вуглецевого землеробства не лише зменшать екологічний вплив ТОВ «Кернел-Трейд», але й відкриють нові можливості для інновацій, підвищення ефективності та зміцнення позицій компанії на ринку, у довгостроковій перспективі – збільшення рівня врожайності та стійкості сільськогосподарського виробництва. Безперечно, перелічені заходи демонструють лідерство компанії у сфері «зеленого» бізнесу та її готовність

відповідати на глобальні екологічні виклики, що є критично важливим для довгострокового успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Остання пропозиція стосується регенеративного та кліматично оптимізованого сільського господарства, що представляє собою передовий підхід до аграрного виробництва, який має значний потенціал для підвищення екологічної стійкості та економічної ефективності діяльності ТОВ «Кернел-Трейд». Воно спрямоване на зниження негативного впливу сільськогосподарської діяльності на довкілля та активне відновлення екосистем, підвищення їх здатності протистояти кліматичним змінам.

Кліматично оптимізоване сільське господарство передбачає адаптацію аграрних практик до змін клімату та активне зниження викидів парникових газів, що складається з [14]:

- використання сортів сільськогосподарських культур, стійких до посухи, високих температур та інших кліматичних стресів;
- впровадження технологій прецизійного землеробства для оптимізації використання ресурсів та зниження викидів парникових газів;
- розвиток систем завчасного попередження про екстремальні погодні явища та розробка планів реагування на них;
- використання відновлюваних джерел енергії в сільськогосподарському виробництві, таких як сонячні панелі для живлення систем зрошення або біогазові установки для переробки органічних відходів.

Зазначена ініціатива вимагає системного підходу та значних інвестицій у розвиток компетенцій персоналу. Необхідно забезпечити комплексне навчання агрономів, механізаторів та інших спеціалістів щодо нових методів ведення сільського господарства, що передбачає технічні аспекти впровадження нових практик та розуміння екологічних процесів і взаємозв'язків у агроєкосистемах.

Важливим елементом успішного переходу до регенеративного сільського господарства є розробка інтегрованої системи управління

аграрними угіддями. Така система повинна забезпечувати комплексний підхід до планування сільськогосподарської діяльності, враховуючи не лише економічні показники, але й екологічні аспекти та довгострокову стійкість виробництва. Слід зазначити, що на сьогоднішній день компанія вже використовує цифрові технології для моніторингу стану ґрунтів, біорізноманіття, водних ресурсів та інших параметрів екосистем. Проте, необхідно розробити механізми моніторингу та звітування про досягнуті результати впровадження регенеративних практик. Це важливо не лише для оцінки ефективності заходів та їх подальшого вдосконалення, але й для комунікації зі стейкхолдерами – споживачами, інвесторами, регуляторними органами. Прозора звітність про екологічні показники та вплив на клімат може стати важливим фактором конкурентоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд» на міжнародних ринках.

Реалізація визначених рекомендацій забезпечує численні переваги для ТОВ «Кернел-Трейд», а саме:

1. Підвищення стійкості аграрного виробництва до кліматичних змін, що знижує ризики втрат врожаю через екстремальні погодні явища.
2. Покращення якості ґрунтів та їх родючості, що в довгостроковій перспективі може привести до підвищення врожайності та зниження витрат на добрива.
3. Зниження негативного впливу на навколишнє середовище, включаючи зменшення викидів парникових газів та збереження біорізноманіття.
4. Покращення іміджу компанії як екологічно відповідального виробника, що може підвищити лояльність споживачів та привабливість для інвесторів.
5. Можливість отримання додаткових доходів через участь у схемах торгівлі вуглецевими кредитами або сертифікацію продукції як екологічно чистої.

6. Відповідність зростаючим регуляторним вимогам щодо екологічності сільськогосподарського виробництва.

Таким чином, запропоновані ініціативи щодо удосконалення процесів розвитку «зеленого» бізнесу на ТОВ «Кернел-Трейд» представляють собою комплексний підхід до трансформації діяльності компанії у напрямку сталого розвитку. Від впровадження піролізних та газифікаційних установок до розвитку регенеративного сільського господарства – кожна пропозиція націлена на досягнення подвійного ефекту: підвищення ефективності діяльності підприємства та зниження його екологічного впливу.

Важливо підкреслити, що реалізація цих інноваційних рішень вимагатиме значних інвестицій, технологічних змін та розвитку нових компетенцій персоналу. Проте, потенційні вигоди від їх впровадження є суттєвими. Вони включають не лише економію ресурсів та зниження операційних витрат, але й відкривають нові ринкові можливості, підвищують конкурентоспроможність компанії та зміцнюють її репутацію як лідера у сфері екологічно відповідального бізнесу.

Зокрема, реалізація цих пропозицій дозволить агрохолдингу зробити вагомий внесок у досягнення глобальних Цілей сталого розвитку ООН, зокрема у боротьбу зі зміною клімату, збереження біорізноманіття та ефективне управління ресурсами, що відповідає зростаючим очікуванням споживачів, інвесторів та регуляторних органів та створює основу для довгострокового стійкого зростання компанії.

Висновок до розділу 2

У результаті проведення дослідження особливостей розвитку «зеленого» бізнесу на ТОВ «Кернел-Трейд» сформульовано наступні висновки:

1. Україна активно долучається до міжнародних процесів зеленої модернізації та екологічного партнерства, що є невід'ємною частиною її євроінтеграційного курсу. Незважаючи на складні умови, спричинені повномасштабним вторгненням, країна продовжує реформувати екологічну політику відповідно до європейських стандартів. Ключовими напрямками є імплементація міжнародних угод, розробка національних стратегій сталого розвитку, участь у глобальних кліматичних ініціативах та впровадження принципів зеленої економіки. Важливу роль відіграє співпраця з міжнародними організаціями та партнерами, що забезпечує доступ до фінансових ресурсів, експертизи та інноваційних технологій. Україна також ініціює власні проекти, такі як «ЕкоЗагроза» та Довкіллява декларація, привертаючи увагу світової спільноти до екологічних наслідків війни.

2. Проаналізовано економічну доцільність впровадження практики «зеленого» бізнесу в діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» та перспективні напрями розвитку його взаємодії з іноземними партнерами. Компанія демонструє, що екологічна відповідальність та економічна ефективність можуть успішно поєднуватися, створюючи додаткову цінність для бізнесу. Інвестиції агрохолдингу в енергоефективні технології, відновлювану енергетику та інноваційні рішення не лише зменшують негативний вплив на довкілля, але й сприяють зниженню операційних витрат, підвищенню конкурентоспроможності та відкривають нові можливості на міжнародних ринках. Високі показники в екологічних рейтингах та відповідність міжнародним стандартам роблять компанію привабливим партнером для іноземних інвесторів та клієнтів. Перспективними напрямками розвитку взаємодії ТОВ «Кернел-Трейд» з іноземними партнерами є подальша співпраця з міжнародними організаціями у сфері сталого розвитку, розширення експорту зеленої продукції, обмін досвідом та технологіями

у сфері екологічного менеджменту, а також спільна реалізація проектів з декарбонізації та підвищення енергоефективності. Така стратегія не лише посилить позиції компанії на глобальному ринку, але й сприятиме просуванню України як надійного партнера у сфері «зеленого» агробізнесу.

3. Розроблено пропозиції щодо удосконалення процесів розвитку «зеленого» бізнесу на ТОВ «Кернел-Трейд», що спрямовані на підвищення енергоефективності, оптимізацію використання ресурсів, зменшення відходів та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Запропоновані ініціативи включають впровадження піролізу та газифікації відходів, біореакторних систем, біофільтрів та децентралізованих систем очищення води. Також рекомендується розвиток гібридних енергетичних систем, розумних енергомереж, фермерства на дахах та вертикальних садів. Важливими заходами є відмова від пластику на користь біорозкладної упаковки, впровадження маркування вуглецю та розвиток вуглецевого землеробства, а також перехід до регенеративного та кліматично оптимізованого сільського господарства. Ключовою особливістю представлених рекомендацій є системний характер. Вони охоплюють весь виробничий цикл: від управління відходами та енергетичними ресурсами до сільськогосподарських практик та пакування продукції. Такий всеосяжний підхід має потенціал для створення синергетичного ефекту, де кожна ініціатива посилює ефективність інших.

ВИСНОВОК

У сучасному світі розвиток «зеленого» бізнесу стає не просто трендом, а необхідністю для забезпечення сталого майбутнього та відіграє ключову роль у формуванні екологічно свідомого суспільства та економіки. Зростаюча екологічна свідомість споживачів формує стійкий попит на зелені товари та послуги. Згідно з міжнародними дослідженнями вісім із десяти споживачів готові платити щонайменше на 5% більше за екологічну продукцію, що створює сприятливе середовище для розвитку «зеленого» бізнесу.

У теоретичному розділі кваліфікаційної роботи було розкрито сутність концепції «зеленого» бізнесу та сформульовано визначення на основі проаналізованих робіт значної кількості авторів. «Зелений» бізнес – це концепція, згідно з якою пріоритетним напрямом діяльності компаній є мінімізація негативного впливу на довкілля, захист навколишнього середовища та ефективне використання відновлювальних ресурсів і джерел. Наведено характеристику 3R принципів (reduce, recycle, reuse) та основних елементів бізнесу, до яких відносяться: ресурси, процеси, товари і послуги, маркетинг. Автором узагальнено основні переваги ведення «зеленого» бізнесу та його впровадження в організації. Також було проведено порівняльний аналіз існуючих форм організації екологічного бізнесу та визначено їх переваги і недоліки з урахуванням вимог міжнародного стандарту ISO 14001. Представлено сутність та основні складові Європейського зеленого курсу.

На наступному етапі роботи автором обґрунтовано систему чинників «зеленого» зростання, орієнтуючись на методику ОЕСР, та запропоновано перелік індикаторів для оцінки впливу кожного чинника (екологічна та ресурсна продуктивність, база природних активів, екологічні аспекти якості життя, економічні можливості та політичні рішення, соціально-економічний контекст та характеристики економічного зростання). Зокрема, було змістовно розглянуто чотириступеневу модель оцінки чинників, яка включає метод

Delphi, «Best Worst Method» (BWM), «Interpretive Structural Modeling» (ISM) та MICMAC.

У практичній частині кваліфікаційної роботи автором узагальнено особливості участі України в міжнародних процесах зеленої модернізації та екологічного партнерства.

Виклики кліматичних змін, забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів та втрата біорізноманіття мають транскордонний характер і вимагають консолідованих міжнародних зусиль. Україна, будучи відповідальним учасником світової спільноти, усвідомлює важливість активної участі у процесах екологічного партнерства та зеленої модернізації економіки. Інтеграція до Європейського Союзу та імплементація європейських еко-стандартів стали рушійною силою для екологічних реформ і сталого розвитку в нашій державі. У цьому контексті міжнародна співпраця України набуває особливого значення, оскільки відкриває доступ до передових світових практик, інноваційних технологій та фінансових ресурсів для подолання екологічних загроз.

Як країна, що взяла курс на євроінтеграцію, Україна послідовно адаптує національне законодавство до екологічних норм та стандартів Європейського Союзу, імплементує кращі світові практики у сферу природокористування та бере участь у ключових глобальних ініціативах задля протидії зміні клімату та збереження біорізноманіття. Також було розглянуто вплив повномасштабного вторгнення росії на територію України на глобальне погіршення екологічної ситуації. Постійні обстріли територій призводять до руйнування енергетичної інфраструктури та природних екосистем; збільшення обсягів викидів парникових газів та шкідливих речовин; і загострення економічної та соціальної проблем. Незважаючи на серйозні екологічні загрози, спричинені військовою агресією проти України, важливими досягненнями є започаткування платформи для оцінки збитків довкіллю, програма управління відходами, участь у програмі LIFE ЄС, представлення на кліматичних конференціях ООН та розробка нової кліматичної політики.

Наступним кроком було охарактеризовано ТОВ «Кернел-Трейд» та обґрунтовано економічну доцільність впровадження практики «зеленого» бізнесу в діяльність компанії. ТОВ «Кернел-Трейд» є провідним вертикально інтегрованим агропромисловим холдингом України, який демонструє системний підхід до інтеграції принципів сталого розвитку та «зеленого» бізнесу у всі сфери своєї діяльності. Організація послідовно інвестує значні ресурси в розвиток інноваційних технологій, відновлюваної енергетики, модернізацію виробничих потужностей та реалізацію екологічних проєктів, що дозволяє знизити операційні витрати, підвищити рентабельність виробництва, а відповідність високим екологічним стандартам покращує імідж, репутацію та ринкову вартість холдингу.

На основі аналізу функціонування ТОВ «Кернел-Трейд» у сфері «зеленого» бізнесу автором було надано пропозиції щодо удосконалення процесу впровадження практики «зеленого» бізнесу у компанії. До запропонованих заходів відносяться: впровадження піролізних та газифікаційних установок для перетворення органічних відходів на корисні продукти; біореакторних систем для виробництва біогазу, біофільтрів та децентралізованих систем очищення води; розвиток гібридних енергетичних систем та розумних енергомереж для ефективного використання відновлюваних джерел енергії; реалізація фермерства на дахах та вертикальних садів для локального вирощування продуктів харчування; перехід на біорозкладну упаковку, впровадження маркування вуглецю та практик вуглецевого землеробства а також регенеративного та кліматично оптимізованого сільського господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Кернел» представив перші результати спільного з ЄБРР та ЕУ «кліматичного» проєкту. AgroTimes. URL : <https://agrotimes.ua/agronomiya/kernel-predstavyyv-pershi-rezultaty-spilnogo-z-yebr-r-ta-ey-klimatychnogo-proyektu/> (дата звернення: 12.03.2024).
2. 31454383 – ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» – Основна інформація – Clarity Project. Clarity Project. URL : <https://clarity-project.info/edr/31454383> (дата звернення: 31.03.2024).
3. Афанасьєва М. А. Удосконалення механізму контролю діяльності в управлінні сталим розвитком підприємства : монографія ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. Ін-т». Харків : Основа, 2020. 310 с.
4. Бабчинська О. І. Формування механізму екологічного менеджменту в контексті концепції сталого розвитку. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 140–143.
5. Вертикальні ферми-хмарочоси – Агробізнес сьогодні. Агробізнес сьогодні. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/idei-trendy/item/16619-vertikalni-fermykhmarochosy.html> (дата звернення: 03.06.2024).
6. Демяненко К.А. Екологічний менеджмент у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2018. 297 с.
7. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2018/2001 від 11 грудня 2018 року про стимулювання використання енергії з відновлюваних джерел (нова редакція). Офіційний вебпортал парламенту України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_039-18#Text (дата звернення: 12.04.2024).

8. Довкілля України за 2021 рік : статистичний збірник ; відп. за випуск О. Вишневська / Держстат України. 2021. 149 с.
9. Екологічна безпека та економіка : монографія / М.І. Сокур, В.М. Шмандій, Є.К. Бабець, В.С. Білецький, І.Є. Мельнікова, О.В. Харламова, Л.С. Шелудченко. Кременчук, ПП Щербатих О.В., 2020. 240 с.
10. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2021. 188 с.
11. Економічна правда. Kernel отримав високу оцінку за інвестиційним рейтингом CDP. *Економічна правда*. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2022/12/21/695273/> (дата звернення: 12.05.2024).
12. Журавльова Е. Європейські еко-магазини продають товари без упаковки. URL: <https://zn.ua/ukr/WORLD/eko-mahazini-prodajut-tovari-bez-upakovki-.html> (дата звернення: 17.03.2024).
13. Завдані збитки. Атмосферне повітря. ЕкоЗагроза. Офіційний ресурс Міндовкілля. URL : <https://ecozagroza.gov.ua/damage/air> (дата звернення: 02.03.2024).
14. Зміна Клімату та Сільське Господарство: Вплив та Адаптація. EOS Data Analytics. URL: <https://eos.com/uk/blog/zmina-klimatu-ta-silске-hospodarstvo/> (дата звернення: 01.06.2024).
15. Історія. Kernel. URL : <https://www.kernel.ua/ua/about/our-history/> (дата звернення: 11.05.2024).
16. Коли червоне світло вогню змінюється на зелений колір відновлення: два роки довкіллевих реформ в Україні або рух до ЄС в умовах війни. Укрінформ — актуальні новини України та світу. URL : <https://goo.su/bQUxz> (дата звернення: 03.04.2024).
17. Концепція «зеленого» енергетичного переходу України (проект). URL : <https://vse.energy/publication/1018-concept-green-deal> (дата звернення 23.02.2024).

18. Корпоративний кодекс. Kernel. URL : https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/Corporate_Code_new_ua.pdf (дата звернення: 11.04.2024).

19. Кривокульська Н. М., Богач Ю. А., Крисько Ж. Л. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 41. С. 41–48.

20. Марушевський Г., Хікман Д. «Зелений» бізнес для малих і середніх підприємств. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект PROMIC). URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/SME-Guide-web.pdf> (дата звернення: 01.06.2024).

21. Мачуліна В. Існуючі моделі корпоративної культури компанії. Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27–28 жовтня 2023 року. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 208 с. С. 62–66.

22. Менеджмент – Kernel. Kernel. URL : <https://www.kernel.ua/ua/about/management/> (дата звернення: 11.03.2024).

23. Міжнародна робоча група щодо екологічних наслідків війни презентувала Главі держави Екологічний договір для України. Президент України Володимир Зеленський. Офіційне інтернет-представництво. URL : <https://president.gov.ua/news/mizhnarodna-robocha-grupa-shodo-ekologichnih-naslidkiv-vijni-88869> (дата звернення: 21.04.2024).

24. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». Кабінет Міністрів України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 20.04.2024).

25. Основні засади впровадження моделі «зеленої» економіки в Україні : навч. посіб. / Т.П. Галушкіна, Л.А. Мусіна, В.Г. Потапенко та ін. ; за наук. ред. Т.П. Галушкіної. К. : Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 154 с.

26. Пітель Н. Я. Концептуальні складові екологічного менеджменту аграрного виробництва. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29.
27. Повідомлення про оприлюднення проєкту Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року / Міністерство економіки України. URL : <https://goo.su/akrDkq> (дата звернення: 01.05.2024).
28. Пожежі в Україні. Статистика пожеж. SaveEcoBot. URL : <https://www.saveecobot.com/analytics/fires?days=1095> (дата звернення: 02.05.2024).
29. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності. Kernel. URL : https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/08/SDCSR-Policy_UKR.pdf (дата звернення: 12.05.2024).
30. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу : Указ Президента України від 11.06.1998 р. № 615/98. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> (дата звернення: 25.04.2024).
31. Про компанію. Kernel. URL : <https://www.kernel.ua/ua/about/> (дата звернення: 11.05.2024).
32. Про проєкт SaveEcoBot. SaveEcoBot. URL : <https://www.saveecobot.com/static/about> (дата звернення: 17.04.2024).
33. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України № 2354-VIII. Відомості Верховної Ради, 2018. №16, ст. 138. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення 12.02.2023).
34. Професійний рейтинг корпоративної стійкості українського бізнесу на основі провідних міжнародних практик. Sustainable Ukraine. URL : <https://sustainableukraine.com/ua/index.html> (дата звернення: 12.04.2024).
35. Рада Директорів і корпоративне управління – Kernel. Kernel. URL : <https://www.kernel.ua/ua/about/board-of-directors/> (дата звернення: 11.03.2024).
36. Сагайдак Ю., Харченко Т., Гацька Л. Розвиток системи екологічного менеджменту як засобу модернізації українських підприємств.

Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2021. 3(216). С. 52–59.

37. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 912 с.

38. Стратегія – Kernel. Kernel. URL : <https://www.kernel.ua/ua/about/strategy/> (дата звернення: 12.05.2024).

39. Тарасовський Ю. «Кернел» повідомив про нові російські атаки, які підривають експорт агропродукції – Forbes.ua. *Forbes.ua. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL : <https://forbes.ua/news/kernel-povidomiv-pro-novi-rosiyski-ataki-yaki-pidrivayut-eksport-agroproduksii-07092023-15857> (дата звернення: 12.04.2024).

40. Тарасовський Ю. Чистий прибуток «Кернел» у 2023 фінансовому році сягнув \$299 млн проти збитку в \$41 млн минулого року – Forbes.ua. *Forbes.ua. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL : <https://forbes.ua/news/chistiy-pributok-kernel-u-2023-finansovomu-rotsi-syagnuv-299-mln-proti-zbitku-v-41-mln-minulogo-roku-30102023-16963> (дата звернення: 12.04.2024).

41. ТОП ПОДІЙ 2020 РОКУ. НКК – Наша Компанія Кернел. URL : https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2021/06/NKK_TOP-podij-2020-roku.pdf (дата звернення: 12.04.2024).

42. Угода між Україною та Європейським Союзом про участь України у Програмі ЄС LIFE – Програмі дій з довкілля та клімату. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-22#Text (дата звернення: 03.03.2024).

43. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с

44. Управління сталим розвитком : підручник для магістрів з управління та адміністрування ; за заг. ред. В. П. Беха, М. В. Туленкова ; Мін-

во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова, Центр наукових досліджень проблем управління сталим розвитком. Київ : Каравела, 2018. 538 с.

45. Ухвалено Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року. Кабінет Міністрів України. Урядовий портал. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/uhvaleno-strategiyu-ekologichnoyi-bezpeki-ta-adaptaciyi-do-zmini-klimatu-do-2030-roku> (дата звернення: 18.04.2024).

46. Штучний інтелект створив картини із тваринами, що можуть зникнути через війну в Україні. Telegram UAnimals. URL : <https://t.me/uanimalsorg/2171> (дата звернення: 17.04.2024).

47. Юр'єв В.В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. Ефективна економіка. 2022. №1.

48. A. Pastakia, “Grassroots Ecopreneurs”, *Journal of Organisational Change Management*, 11(2) (1998), 157.

49. About the EU Ecolabel : the EU official voluntary label for environmental excellence. URL : https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel/about-eu-ecolabel_en (дата звернення: 24.04.2024).

50. Annual Report and Consolidated Financial Statements for the year ended 30 June 2023. KERNEL. URL : https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2023/10/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 01.04.2024).

51. Atluri V., Dietz M. *The Ecosystem Economy : prepare your organization for a transformed competitive landscape*. John Wiley & Sons, 2022. 240 p.

52. Attri R., Dev N., Sharma V. Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview. ISCA. *Research Journal of Management Sciences*. 2013.

53. Best Worst Method. A multi-criteria decision-making method. URL : <https://bestworstmethod.com/> (дата звернення: 18.04.2024).

54. Centralized vs Decentralized Systems | BC Small Water Systems Online Help Center. Home | BC Small Water Systems Online Help Center. URL: <https://smallwatersystemsbc.ca/operating-your-water-system/water-systems/centralized-vs-decentralized-systems> (дата звернення: 01.04.2024).

55. Communication from the commission. The European Green Deal. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=ET> (дата звернення: 22.04.2024).

56. Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). URL : https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas_en (дата звернення: 24.04.2024).

57. European Green Deal. URL : <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/#what> (дата звернення: 22.04.2024).

58. Frequently Asked Questions. System of Environmental Economic Accounting. System of Environmental Economic Accounting. URL : https://seea.un.org/content/frequently-asked-questions#_What_is_the (дата звернення: 18.04.2024).

59. Global Consumer Insights Pulse Survey June 2023. PwC. URL : <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html> (дата звернення: 12.04.2024).

60. Good practices for climaterelated and environmental risk management Observations from the 2022 thematic review. European Central Bank. URL : <https://goo.su/UpcJ9d> (дата звернення 13.02.2024).

61. GREEN BUSINESS GUIDE. International Labour Organization. URL : <https://goo.su/pUKqiGM> (дата звернення: 01.05.2024).

62. Green Growth Indicators 2014. Paris : OECD, 2014. URL : <https://doi.org/10.1787/9789264202030-en> (дата звернення: 26.04.2024).

63. Green Growth Studies Green Growth Indicators 2017. Paris : OECD, 2017. 159 p. URL : <https://goo.su/ArPnr> (дата звернення: 28.04.2024).

64. Guohua Zhong, Gaofeng Cui, Muhammad Zaryab Khalid, Patrick Maada Ngegba. Use of Botanical Pesticides in Agriculture as an Alternative to Synthetic Pesticides. *Agriculture*. 2022. Vol. 12(5). pp 600–623 <https://doi.org/10.3390/agriculture12050600>.
65. Hongbin Sun, Qinglai Guo, Boming Zhang. Integrated Energy Management System: Concept, Design, and Demonstration in China. ResearchGate. URL : <https://goo.su/I7EtCvY> (дата звернення: 15.05.2024).
66. ISO 14001 and related standards Environmental management. URL : <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (дата звернення 20.02.2024).
67. J. Bell and J. Stellingwerf, Sustainable Entrepreneurship: The Motivations & Challenges of Sustainable Entrepreneurs in the Renewable Energy Industry (Jonkoping, Sweden: Jonkoping International Business School Master Thesis in Business Administration, 2012)
68. J. Kirkwood and S. Walkton, What motivates Ecopreneurs to start a business? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(3) (2010), 204.
69. Kernel планує інвестувати \$248 млн у 7 біоТЕС на соняшниковому лушпинні. ExPro CONSULTING. URL : <https://expro.com.ua/novini/kernel-planu-nvestuvati-248-mln-u-7-botes-na-sonyashnikovomu-lushpinn-> (дата звернення: 12.03.2024).
70. Kernel: новини компанії, інформація про Kernel. Forbes.ua. Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL : <https://forbes.ua/profile/kernel-220> (дата звернення: 12.04.2024).
71. L. Linnanen, An insider's experiences with environmental entrepreneurship. *Greener Management International*, 38 (2002), 71.
72. Mark Anthony Camilleri, The rationale for ISO 14001 certification : A systematic review and a cost–benefit analysis, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10.1002/csr.2254, 29, 4, (1067-1083), (2022).

73. Махым Zosym. Ширококуговий метод оцінки Дельфі (Wideband delphi). URL : <https://www.maxzosim.com/wideband-delphi/> (дата звернення: 18.04.2024).
74. OECD Ministers Adopt Declaration on Green. SDG Knowledge Hub. URL : <https://sdg.iisd.org/news/oecd-ministers-adopt-declaration-on-green-growth/> (дата звернення: 19.04.2024).
75. Olugbenga Timo Oladinrin, Lekan Damilola Ojo, Characterisation of the drivers of environmental management system implementation, Engineering, Construction and Architectural Management, 10.1108/ECAM-04-2021-0356, 29, 10, (3868-3892), (2021).
76. Principle 10. UNEP – UN Environment Programme. URL : <https://www.unep.org/civil-society-engagement/partnerships/principle-10> (дата звернення: 19.04.2024).
77. R. Isaak, «The Making of the Ecopreneur», Greener Management International, 2002, 81 p.
78. R. Isaak, Green Logic: Ecopreneurship, Theory and Ethics. Sheffield: Greenleaf, 1998. 144 p.
79. S. Schaltegger and M. Wagner, “Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions”, Business Strategy and the Environment, 20 (2011), 222.
80. Shulla K. Achieving the UN Agenda 2030: Overall actions for the successful implementation of the Sustainable Development Goals before and after the 2030 deadline. URL : <https://cutt.ly/f4r9fXB> (дата звернення 11.12.2024).
81. The Intersection of Profit and Purpose: How Green Businesses Can Promote Social Responsibility. UGREEN. URL: <https://ugreen.io/green-business-and-social-responsibility-profit-with-purpose/> (дата звернення: 02.04.2024).
82. The Sustainable Development Goals Report 2022. URL : <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/> (дата звернення 05.02.2023).

83. The Ten Principles of the UN Global Compact. Global Compact. URL : <https://globalcompact.org.ua/en/the-ten-principles-of-the-un-global-compact/> (дата звернення: 19.04.2024).

84. Towards Green Growth: Monitoring Progress. Paris : OECD, 2011. 145 p. URL : https://read.oecd-ilibrary.org/environment/towards-green-growth-monitoring-progress_9789264111356-en#page1 (дата звернення: 18.04.2024).

85. What is Pyrolysis? : USDA ARS. ARS Home : USDA ARS. URL: <https://www.ars.usda.gov/northeast-area/wyndmoor-pa/eastern-regional-research-center/docs/biomass-pyrolysis-research-1/what-is-pyrolysis/> (дата звернення: 27.04.2024).

86. What Is A Bioreactor And How Does It Work? Blog. Shakers, Bioreactors & Bioprocess Software. INFORS HT. URL : <https://www.infors-ht.com/en/blog/what-is-a-bioreactor-and-how-does-it-work/> (дата звернення: 16.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні показники економічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

<i>USD million except ratios and EPS</i>	FY2022	FY2023	y-o-y
Income statement highlights			
Revenue	5,332	3,455	(35%)
EBITDA ¹	220	544	2.5x
Net profit attributable to equity holders of Kernel Holding S.A.	(41)	299	n/a
EBITDA margin	4.1%	15.8%	11.6pp
Net margin	(0.8%)	8.7%	9.4pp
Earnings per share, USD	(0.51)	3.86	n/a
Cash flow highlights			
Operating profit before working capital changes	677	753	11%
Change in working capital	(794)	128	n/a
Finance costs paid, net	(119)	(120)	1%
Income tax paid	(70)	(44)	(37%)
Net cash generated by operating activities	(305)	716	n/a
Net cash used in investing activities	(294)	10	n/a
Liquidity and credit metrics			
Net debt	1,488	595	(60%)
Commodity inventories ²	892	282	(68%)
Adjusted net debt ³	596	313	(47%)
Shareholders' equity	1,683	1,742	3%
Net debt / EBITDA	6.8x	1.1x	-5.7x
Adjusted net debt / EBITDA	2.7x	0.6x	-2.1x
EBITDA / Interest	1.8x	4.4x	+2.6x
Non-financial highlights			
Number of employees (full-time equivalent) as of 30 June ⁴	10,223	10,733	5%
Rate of recordable work-related injuries, accidents per million worked hours	0.22	0.42	91%
Social spending, USD million	26.3	12.3	(53%)
Greenhouse gas emissions, thousand tons of CO ₂ equivalent	1,264	1056	(17%)
Total energy consumption, terajoules	6,881	8146	18%

Note: The financial year ends on 30 June.

1. Hereinafter, EBITDA is calculated as a sum of the profit from operating activities plus amortization and depreciation.

2. Commodity inventories are inventories such as corn, wheat, sunflower oil, and other products that were easily convertible into cash before the Russian invasion of Ukraine given their commodity characteristics, widely available markets, and the international pricing mechanism. The Group used to call such inventories "Readily marketable inventories", but after the beginning of the war in Ukraine the Group faced difficulties selling such inventories, and therefore such inventories cannot any longer be considered readily marketable.

3. Adjusted debt is the sum of short-term interest-bearing debt, current maturities of long-term interest-bearing debt, long-term interest-bearing debt and lease liabilities, less cash and cash equivalents, and commodity inventories at cost.

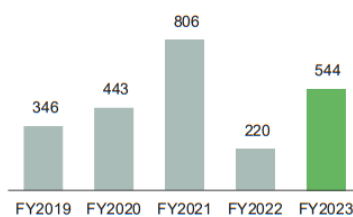
4. Excluding employees related to assets held for sale as of the reporting date.

Hereinafter differences between totals and sums of the parts are possible due to rounding.

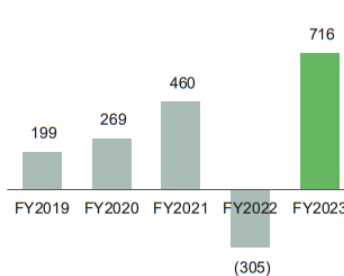
Hereinafter "Kernel" or "Group" refers to the Kernel Holding S.A. group of companies, while "the Company" refers to Kernel Holding S.A. as the Group's parent entity.

This Strategic Report together with the "Sustainability" and "Corporate Governance" sections shall be read and perceived as Directors' Report for the purposes of the Luxembourg legislation.

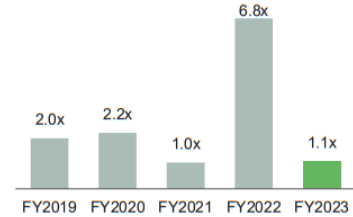
EBITDA
USD million



Net cash generated by operating activities
USD million

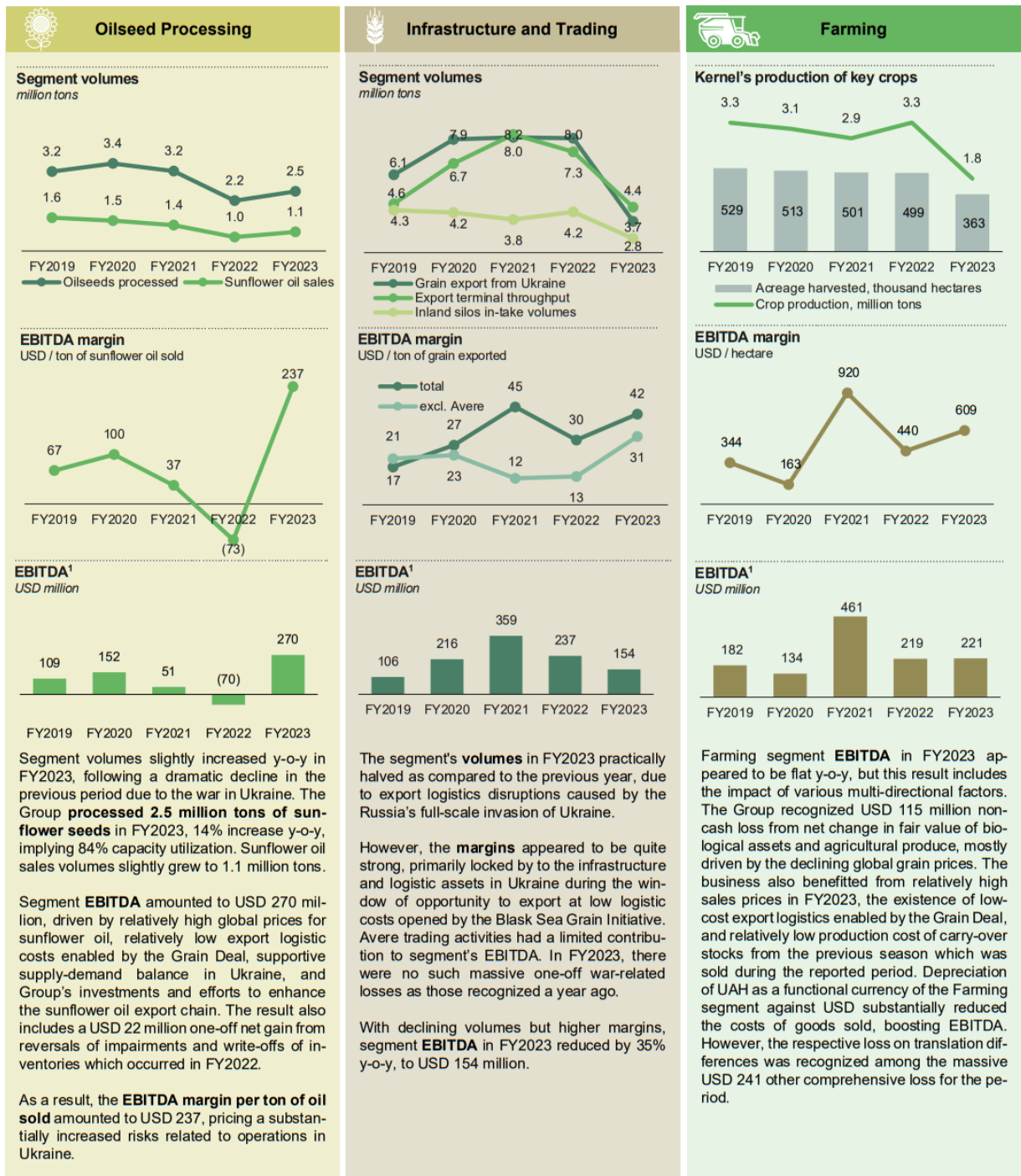


Net debt / EBITDA



Додаток Б

Основні показники операційної діяльності за трьома сегментами ТОВ «Кернел-Трейд»



¹ Here and further segment EBITDA is provided before unallocated corporate expenses.

Додаток В

Внесок ТОВ «Кернел-Трейд» у досягнення Цілей сталого розвитку ООН

ESG Topics	Key indicators in FY2023
ENVIRONMENTAL CAPITAL <i>Contribution to SDGs:</i>     	Energy management 8,145 TJ – total electricity consumption 2,059 MJ/t – energy intensity of sunflower seed processing in FY2023 64.3 MJ/t-% – energy intensity of drying grain 627.3 MJ/t – energy intensity
	Water and effluent management 4,740 ML – the total volume of water withdrawn 871 ML – total volume of water discharged
	Waste management 213,238 tons – total volume of waste generated 195,036 tons – total volume of treated waste
	Biodiversity management 22 thousand ha of cover crops. Ongoing implementation of the research program on the efficiency of different types of cover crops
CLIMATE ACTION <i>Contribution to SDGs:</i> 	TCFD aligned disclosure 1,056 thousand tCO2e – total Scope 1 GHG emissions, excluding 348.9 thousand tCO2 of biogenic emissions 84.1 thousand tCO2e – total Scope 2 GHG emissions (location-based) 138 thousand tCO2e – total Scope 2 GHG emissions (market-based) 1,884 thousand tCO2e – total Scope 3 GHG emissions
	Investment rating on climate performance Improved CDP rating (Carbon Disclosure Project) by two positions – from D to B, making Kernel the only company in Ukraine with such a rating
HUMAN CAPITAL <i>Contribution to SDGs:</i>   	Employment 10,733 – total number of employees 2,711 – total number of new hires 2,163 – total number of employee turnover 1st place in the agriculture sector and 2nd place among all companies in the national rating of employers - Top-25 companies with adaptation programs for veterans according to Forbes Ukraine - HR Team of the Year, 8th Annual HR Brilliance Awards (United Kingdom)
	Training and career advancement 207,596 – total number of training hours 1,647 – total number of employees, receiving regular performance and career reviews
	Occupational health and safety 9 – total number of recordable work-related injuries 0.42 – lost time injury frequency rate
	Human rights, diversity, and inclusion Launched an adaptation program for veterans, aimed to reintegrate demobilized employees back into civilian life and the company's activities
SOCIAL CAPITAL <i>Contribution to SDGs:</i>   	Economic performance - USD 3,394 million – Direct economic value generated - USD 3,026 million – Total economic value distributed - Disclosure in line with the EU Taxonomy
	Support of local communities and society as a whole USD 12 million – total contributions towards support of the Ukrainian Army and humanitarian aid during military time.

Додаток Г

Ключові показники енергетичного менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021–2023 роки

	FY2021	FY2022	FY2023
Energy consumption, terajoules			
Non-renewable fuel consumed	3,165.0	2,915.1	2,798.2
Natural gas	1,373.1	1,578.8	1,206.8
Oilseed Processing	321.9	149.1	112.0
Infrastructure and Trading	1,007.3	1,394.9	1,031.8
Farming	44.0	34.7	63.0
Other	-	-	-
Diesel	1,643.5	1,247.3	1,495.2
Oilseed Processing	10.4	8.2	3.6
Infrastructure and Trading	18.5	34.6	50.3
Farming	1,528.4	1,198.3	1,433.3
Other	86.3	6.2	7.9
Petroleum	58.1	39.7	46.1
Oilseed Processing	2.0	1.2	0.6
Infrastructure and Trading	5.6	4.5	4.2
Farming	39.6	25.8	40.6
Other	10.9	8.2	0.7
LNG	90.2	49.3	50.2
Oilseed Processing	0.6	0.3	0.2
Infrastructure and Trading	3.1	2.5	1.7
Farming	84.9	45.3	48.2
Other	1.7	1.2	-
Renewable fuel consumed (sunflower seed husk)	3,557.6	3,551.5	5,189.2
Electricity	894.3	736.4	789.4
Oilseed Processing	668.6	512.3	617.4
Infrastructure and Trading	152.4	171.9	127.3
Farming	69.6	49.7	44.8
Other	3.6	2.5	-
Heating	3.1	0.9	0.2
Oilseed Processing	-	-	-
Infrastructure and Trading	1.9	-	-
Farming	0.1	0.1	0.2
Other	1.1	0.7	-
Electricity sold to the grid	160.5	322.5	631.7
Total energy consumption	7,459.5	6,881.4	8,145.7
Oilseed processing	4,400.1	3,900.1	5,291.3
Infrastructure and Trading	1,188.9	1,608.6	1,215.3
Farming	1,766.6	1,353.9	1,630.1
Other	104.0	18.8	8.7
Energy intensity indicators, megajoules,			
Energy consumed per ton of sunflower seed crushed	1,425.6	1,966.6	2,058.7
Energy consumed per ton-% of grain dried	57.8	57.3	64.3
Energy consumed per ton of harvested grain	589.5	398.4	627.3

Note 1: Any discrepancies between data in this and previous reports (FY2022 and FY2021) are associated with clarifications of raw data and alignment of conversion factors.

Додаток Д

Ключові показники управління водними ресурсами ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022–2023 роки

	FY2022		FY2023	
	Total	Areas with water stress	Total	Areas with water stress
Water withdrawal, megaliters	3,354.7	818.9	4,739.6	845.8
<i>by source</i>				
ground water	1,025.6	628.2	1,401.4	838.4
surface water	1,481.2	8.2	2,529.2	7.5
municipal suppliers (third-party water)	847.8	184.4	809.0	-
<i>by business segment</i>				
Oilseed Processing	1,508.5	777.9	1,666.5	752.3
Infrastructure and Trading	23.5	1.9	29.8	1.87
Farming, incl.:	1,822.7	41.0	3,043.3	93.6
Irrigation	1,454.9	-	2,518.1	
Animal husbandry	166.0	-	207.6	
Water discharge, megaliters	864.4	329.4	870.5	207.6
<i>by types of destination</i>				
surface water	259.1	259.1	98.1	98.1
municipal suppliers (third-party water)	605.3	70.4	772.4	109.5
<i>by business segment</i>				
Oilseed Processing	854.4	329.4	860.7	207.6
Infrastructure and Trading	10.0	-	151.90	-
Discharge of substances, tons				
dry residue (mineralization)	768.9	160.4	406.7	129.7
sulfates	198.2	98.0	96.4	57.3
chlorides	196.2	71.8	88.6	46.4
suspended particles	131.2	16.6	51.1	25.3
fats	12.8	4.2	10.8	8.7
other substances	105.3	79.7	240.3	110.6

Додаток Е

Основні показники викидів парникових газів ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021–2023 роки

thousand tCO₂e

	FY2021	FY2022	FY2023
Scope 1	1,025.9	1,264.2	1,055.6
<i>by GHG</i>			
CO ₂	291.7	521.5	416.9
CH ₄	22.0	22.8	23.4
N ₂ O	712.2	719.9	615.2
<i>by business segment</i>			
Oilseed processing	19.0	9.1	6.6
Infrastructure and trading	58.4	81.3	62.2
Farming	941.1	1,172.7	986.2
<i>Fuel use</i>	<i>135.5</i>	<i>103.2</i>	<i>124.8</i>
<i>Fertilizers application</i>	<i>697.3</i>	<i>708.6</i>	<i>602.4</i>
<i>Changes in stock of soil carbon</i>	<i>83.9</i>	<i>335.4</i>	<i>232.8</i>
<i>Cattle methane from enteric fermentation</i>	<i>24.4</i>	<i>25.5</i>	<i>26.2</i>
Other	7.4	1.2	0.7
Biogenic (combustion of sunflower husk)	349.5	348.9	509.8
Scope 2 (Location based)	95.5	78.5	84.1
Scope 2 (Market based)	101.3	83.3	137.9
Scope 3	3,078.1	2,775.2	1,188.7
Cat.1. Purchased goods and services	2,538.4	2,415.3	1,186.8
Cat.2. Capital goods	45.6	22.5	4.3
Cat.3. Fuel- and energy-related activities (not incl. in S.1-2)	66.7	52.4	69.2
Cat.4. Upstream transportation and distribution	17.0	16.8	23.7
Cat.5. Waste generated in operations	5.07	4.99	4.4
Cat.9. Downstream transportation and distribution	350.8	253.5	591.7
Cat.10. Processing of sold products	47.4	3.1	3.5
Cat.12. End-of-life treatment of sold products	0.5	0.1	0.8

*- Any discrepancies between data in this and previous reports (FY2022 and FY2021) are associated with clarifications of raw data, alignment of relevant conversion factors and other corrections in calculations.

Додаток Ж

Матриця сертифікації якості продукції ТОВ «Кернел-Трейд»

Standard	Oilseed processing plants								Terminals			Trading			Farming	Total
	Bandurka	Vovchansk	Kropyvnytskyi	Poltava	Prykolotne	BSI	Prydniprovskyyi	Starokostiantyniv	TransBulkTerminal	TransGrainTerminal	OilEportTermina	Kemel-Trade	Inerco	Avere		
ISO 9001	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							6
ISO 22000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓					6
GMP+R 1.0	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	15
ICS				✓												1
BSCI					✓											-
Kosher	✓	✓	✓		✓		✓									3
Kosher Passover				✓	✓											1
Badatz Passover				✓	✓											1
Halal	✓	✓	✓	✓	✓		✓									4
FDA registration			✓	✓	✓		✓									3
ISCC EU	✓			✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		7
ISCC PLUS	✓					✓	✓	✓				✓	✓			5
BRCGS				✓												1
IFS				✓	✓											1
Gafta									✓							1
China (meal sunflower)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									5
China (oil sunflower)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									5
China (meal rapeseed)	✓					✓	✓									3
China (oil rapeseed)	✓					✓	✓									3
ISO 14001												✓				1
ISO 45001												✓				1
Total	11	-	8	13	-	9	12	1	3	1	1	5	3	2	5	73

- ✓ certificates obtained in FY2023
- ✓ certificates with expanded coverage in FY2023
- ✓ certificates to be received in FY2024
- ✓ certificates lost due to hostilities in the production area

Додаток К
Особливості розвитку зеленого бізнесу в Україні

Таблиця К.1 – Рейтинг країн світу за рейтингом екологічної ефективності у 2022 році

Рейтинг	Країна	Індекс
1.	Данія	77,9
2.	Велика Британія	77,7
3.	Фінляндія	76,5
4.	Мальта	75,2
5.	Швеція	72,7
6.	Люксембург	72,3
7.	Словенія	67,3
8.	Австрія	66,5
9.	Швейцарія	65,9
10.	Ісландія	62,8
11.	Нідерланди	62,6
12.	Франція	62,5
13.	Німеччина	62,4
14.	Естонія	61,4
15.	Латвія	61,1
52.	Україна	49,6



Рисунок К.1 – Основні проблеми розвитку зеленого бізнесу в Україні, %

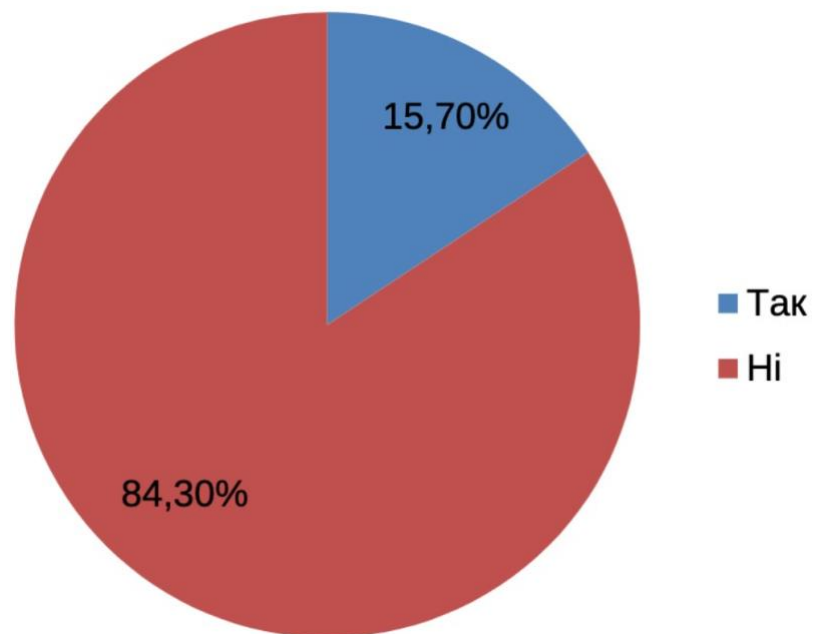


Рисунок 5 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи відомо Вам про НДТМ («найкращі доступні технології та методи управління») для Вашої сфери?»



Рисунок 6 – Плани щодо налагодження виробництва підприємствами із застосуванням НДМТ, %

Додаток Л



Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Віденський інститут міжнародних економічних досліджень
Вільний міжнародний університет Молдови
Каунаський університет прикладних наук
Лодзький політехнічний університет
Познанський університет економіки та бізнесу
Університет імені Григола Робакідзе
Університет Йорка
Університет прикладних наук Голландії
Університет Менделя в Брно
Вірменський державний економічний університет
Національний відкритий університет Індіри Ганді
Китайський університет трудових відносин
Глобальний коледж Хайска
Університетський центр імені Абдельхафіда Буссуфа в місті Міла

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
27–28 жовтня 2023 року



Харків – 2023

Редакційна колегія:

Родченко В.Б., д.е.н., проф., Третяк В. П. д.е.н., доц., Васильєв О.В., д.е.н., проф., Беренда С. В., к.е.н., доц., Ковалевська А. В., к.е.н., доц., Крамаренко А. О., к.е.н., доц., Рекун Г. П., к.е.н., доц., Москаленко К. І., к.е.н., Прус Ю. І., докт. філос.

Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27–28 жовтня 2023 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 208 с.

У матеріалах конференції представлені авторські підходи до проблем інноваційного розвитку територій, питань кластерної співпраці, перспектив розвитку людського потенціалу в умовах післявоєнної відбудови України, питань узгодження інтересів стейкхолдерів територіального розвитку при формуванні ефективної взаємодії та підтримці конструктивного діалогу між ними, цифрового та зеленого переходів, зміни підходів до формування локальних точок економічного зростання.

Видання призначене для фахівців системи державного та регіонального управління, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

Зареєстровано в УкрІНТЕІ. Посвідчення No 526 від 1 грудня 2022 року.

Перевірка оригінальності поданих матеріалів проведена з використанням системи StrikePlagiarism.com.

Матеріали конференції розміщені в електронному репозиторії Центральної наукової бібліотеки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
«Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій»,
27–28 жовтня 2023 року*

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 11

**Єгоров І., Грига В., Рижкова Ю. КЛАСТЕРНА ПОЛІТИКА У КРАЇНАХ
ЄВРОПИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 11**

**Портна О., Магдисюк С. СВІТОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
КРИТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ КРАЇН: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 16**

**Ковалевська А., Балаклєєць К. ЕФЕКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ КЛАСТЕРІВ:
РОЛЬ, СКЛАДНІСТЬ ТА ВНУТРІШНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ КРАЇНИ
ТА ЕКОНОМІКИ 20**

**Середа С. МІСЦЕ ТА РОЛЬ ОБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 26**

**Дуденко В. КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ЗУСИЛЬ
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 29**

**Дукачева Д. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ:
ШЛЯХ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 32**

СЕКЦІЯ 2 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИЙ АСПЕКТ 36

**Skorobogatova N. CREATING A MODEL FOR THE BALANCED
DEVELOPMENT OF COMMUNITIES UNDER CONDITIONS OF THREAT TO
PUBLIC SAFETY 36**

**Воловик Р. СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА 39**

**Довгаль М. КАДРОВА ПОЛІТИКА 4.0: СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ
ТРЕНДИ 42**

**Заславський С. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ 46**

**Корепанова К. ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ВАРТОСТІ КОНФЛІКТУ
В ОРГАНІЗАЦІЇ 50**

**Кутафін І. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 55**

**Мачуліна В. ІСНУЮЧІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
КОМПАНІЇ 58**

**Мірошник Л. СУТНІСТЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 62**

Література

1. Алексеева Т.І. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №34. С. 253 – 255.
2. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці: навчальний посібник. Кіровоград : Поліграф-Терція, 2016. 226 с.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2015. 313 с.
4. Чобіток В. В. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*. 2019. № 5. С. 192–196.
5. В Чобіток, Г Лєтяго, В Іщенко Формування рейтингу підприємств на основі мотиваційних. концептів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка* 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-13).

МАЧУЛІНА Вікторія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ІСНУЮЧІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

Бізнес-середовище постійно зазнає змін, вдосконалюється та пристосовується до нових викликів та можливостей. Проте, корпоративна культура є ключовим інструментом для досягнення успіху. Додаткової актуальності для України та компаній її формування набуває у зв'язку з інтеграцією України в Європейський Союз та військовим станом. Тільки компанії, які мають сильні принципи та культуру, зможуть подолати кризу та зберегти свої позиції на ринку. Це та невидима сила, яка формує цінності, підтримує єдність та впливає на результати діяльності організації.

Сутність корпоративної культури досліджувалася різними науковцями та експертами в галузі організаційної поведінки, менеджменту, психології тощо. Значний внесок у розуміння поняття та розробку методів для аналізу й управління внесли такі провідні вчені та експерти: Е. Шейн, К. Камерон, І. Адізес, О. Левченко, І. Терон та інші. Корпоративна культура – це сукупність норм, правил, цінностей та практик, які формують колективну ідентичність компанії. Вона важлива для створення позитивної та продуктивної атмосфери в організації, забезпечення успіху та стійкості, а також впливу на побудову позитивного бренду і відносин зі співробітниками та клієнтами [1].

Моделі корпоративної культури – це структуровані теоретичні концепції, що сприяють розумінню, аналізу та управлінню культурою компанії. Вони відіграють важливу роль у сучасних організаціях і дослідженнях у галузі управління з наступних причин:

- Допомогають ідентифікувати цінності, норми, традиції та інші складові, які формують культуру організації.
- Дозволяють оцінити поточний стан культури та визначити її «слабкі місця».
- Забезпечують узгодженість між стратегією та культурою, що сприяє досягненню стратегічних цілей.
- Покращують комунікацію в організації та відносини між персоналом.
- Сприяють створенню привабливої корпоративної культури, що допомагає залучити та утримати талановитих співробітників.
- Збільшують ефективність та досягнення результатів.

Важливо зазначити, що жодна модель не є універсальною, і вибір конкретної повинен базуватися на потребах та характеристиках організації. Комбінування різних моделей або адаптація їх до конкретних умов може бути найбільш ефективним способом досягнення цілей управління культурою компанії.

Актуальними на сьогоднішній день є три основні моделі корпоративної культури: модель McKinsey 7S, модель «культурного айсберга», модель Геерта Хофстеде.

Розберемо детально кожен з них.

Система McKinsey 7S – модель, згідно з якою компанія розглядається як цілісна система, успіх якої залежить від семи «м'яких» та «твердих» складових. До перших відносять наступні елементи: стиль/культура (Style), персонал (Staff), навички та вміння (Skills), загальні цінності (Shared values); до останніх – стратегію (Strategy), структуру (Structure), системи (Systems) (рис. 1).

Модель є практичним інструментом, процес використання якого можна описати наступними етапами:

1. Аналіз кожної складової моделі.
2. Визначення важливості елементів та оцінка їх значення для компанії.
3. Планування та управління змінами.
4. Аналіз результатів у контексті кожного елемента моделі.

Пітерс і Уотерман вважали, що компанія зможе досягти успіху лише у тому випадку, коли їй вдасться збалансувати всі ці складові.

Другою моделлю є «корпоративний айсберг». Едвард Т. Холл представив корпоративну культуру у вигляді айсберга, де верхівка – видима частина, а інша – під водою, невидима. Основна ідея полягає в тому, що багато аспектів культури організації, які впливають на її функціонування, можуть бути невидимими, але дуже важливими (табл.).

Насправді, справжня зміна та формування культури починаються з підсвідомих, невидимих аспектів. Тобто для досягнення бажаних змін у культурі організації потрібно поглибитися в невидиму частину айсберга. Ініціювати зміни на рівні цінностей, переконань та норм поведінки, які згодом досягнуть верхівки. Основним принципом «Корпоративного айсбергу»

вважають підхід, що орієнтований на потреби персоналу. Для досягнення цільової культури та успіху компанії, бізнес-лідерам потрібно налагодити механізми зворотного зв'язку. Проводити eNPS опитування, People insights, регулярні one-to-one check-ins, підвищувати рівень залученості персоналу тощо. Такі інструменти дають змогу постійно вдосконалювати невидимі елементи, та, відповідно, досягати конкретних внутрішніх цілей.



Рисунок 1 – М'які та тверді складові моделі McKinsey 7S
Джерело: розроблено автором на основі [2]

Таблиця – Елементи верхівки та невидимої частини корпоративної моделі
Е. Холла

Верхівка айсбергу – видима частина	Невидима частина під водою
Брендинг (логотип, корпоративні кольори, шрифти, дизайн продукту)	Цінності та норми
Дрес-код	Командна робота
Технології, що використовує компанія	Продуктивність та залученість персоналу
Комунікація та мова	Можливість навчатися та розвиватися
Візія, місія	Базові потреби персоналу (безпека)
Політика, стратегія	Взаємовідносини

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Останньою моделлю, яка підкреслює важливість корпоративної культури є модель Геерта Хофстеде. Соціолог розглядав культуру як «програмне забезпечення розуму», продукт різних людей, які відрізняються індивідуальністю та досвідом. Хофстеде представив свою ідею у вигляді цибулі з чотирма шарами всередині, які відповідають різним аспектам культури (рис. 2).

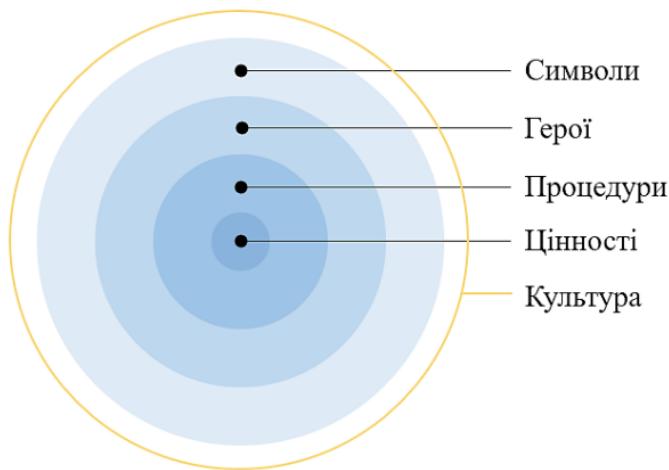


Рисунок 2 – Модель Геерта Хофстеде

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Кожен шар відображає ключові елементи, які визначають корпоративну ідентичність та впливають на спосіб функціонування організації. Перший шар – символи – складова бренду, створюють візуальну ідентичність та надають йому впізнаваності. Другий – герої – лідери, впливові постаті, що визнані та шановані, є прикладом для інших і формують цінності та впливають на стандарти. Цінності (третій шар) визначають фундаментальні принципи, переконання організації та впливають на прийняття рішень. Останній шар «цибулі» – внутрішні процедури та традиції, які визначають спосіб функціонування компанії.

На сьогоднішній день, модель є доцільною для використання новими організаціями, або тими, культури яких розвиваються, або стартапами. Слід зазначити, що вона є чудовим інструментом для концептуалізації ідеальної корпоративної культури та ефективним методом побудови довіри та зворотного зв'язку у компанії.

Таким чином, з усього вищезазначеного можемо зробити наступні висновки. Корпоративна культура – це не просто модний тренд, але і важливий інструмент досягнення успіху. Головним завданням якого є створення культури, яка підтримує цілі та цінності організації і сприяє успішному функціонуванню.

Вона дає змогу вирішити дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки організації з зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній і продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція).

Розуміння та аналіз трьох моделей – McKinsey 7S, «культурний айсберг» і модель Геерта Хофстеда – може допомогти організаціям впоратися з викликами, що пов'язані з корпоративною культурою та покращити свою ефективність. Розуміння культурних відмінностей та управління ними може покращити комунікацію, відносини зі співробітниками, підвищити рівень задоволеності клієнтів та сприяти успіху на міжнародному ринку. Тож, розуміння та управління культурними аспектами є ключовими компонентами сталості та успіху кожної компанії.

Література

1. What Is Company Culture? Definition & Development Strategies. URL : https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/#what_is_company_culture_section (дата звернення 26.10.2023).
2. What is the McKinsey 7S Model? Corporate Finance Institute. URL : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7smodel/> (дата звернення 26.10.2023).
3. A Complete Guide to Iceberg Model of Culture for Organizations. URL : <https://www.sorryonmute.com/iceberg-model-of-culture/> (дата звернення 26.10.2023).
4. Organisational Culture Models: Remember These Three. URL : <https://www.personio.com/hr-lexicon/corporate-culture-models/#organisational-culture-model-hofstedes-model> (дата звернення 26.10.2023).

МІРОШНИК Лілія, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУТНІСТЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах загостреної конкуренції, перенасиченості ринку пропозицією, коли відмінності у товарах та послугах мінімальні, а їх вартість корелятивно ідентична, лише від поведінки клієнта залежить результативність діяльності підприємства.

Перманентна гонитва за прихильністю клієнта – невід'ємна складова у стратегії прогресуючих сучасних бізнес-середовищ діючих за канонами, як і класичного сервісного сектора економіки, так і прибічників підходів «human-to-human», «business-to-consumer» тощо. Очевидним є той факт, що на тлі швидкозростаючих індустрій – не лише тих, що розвиваються за рахунок