

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри _____

д.е.н., професор Михасюк І.Р.

“ ___ ” _____ 20__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Виконала студентка групи ЕкпМ – 21с
галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Соловей А. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи к.е.н., доц. Червона О. Ю.

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	6
1.1. Сутність управління підприємством в умовах сталого розвитку.....	6
1.2. Особливості сталого розвитку суб'єктів аграрного бізнесу	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	23
2.1. Аналіз складу, структури та динаміки основних показників діяльності аграрних підприємств	23
2.2. Оцінка залученості основних суб'єктів аграрного бізнесу в Україні до досягнення цілей сталого розвитку.....	31
2.3. Аналіз прийняття управлінських рішень в умовах сталого розвитку.....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	47
3.1. Напрями удосконалення управління суб'єктами аграрного бізнесу в умовах сталого розвитку.....	47
3.2. Перспективи екологічного напрямку сталого розвитку в аграрному бізнесі України.....	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

На сьогодні підприємства, які зосереджують свою увагу не тільки на досягненні економічних, а й соціальних та екологічних результатів в комплексі здатні забезпечити сталість розвитку України. В нашій державі вагому роль відведено розвитку аграрного сектору бізнесу, проте підхід цих підприємств до управління не завжди є раціональним. Дані підприємства функціонують в тісній взаємозалежності із природнім середовищем та здійснюють взаємний вплив один на одного. Сьогодні відчутними є наслідки діяльності суб'єктів бізнесу, основною метою яких було досягнення тільки економічних результатів, що мало негативні наслідки в соціальній та екологічній сфері. Звідси стає зрозумілою потреба в переході до збалансованого розвитку. Ці питання все частіше піднімаються різними групами стейкхолдерів аграрних підприємств. Також варто зауважити, що основні суб'єкти аграрного бізнесу України експортують свою продукцію до країн Європейського Союзу, де дотримання певних засад сталого розвитку є не тільки рекомендаційним, а й обов'язковим. Тому для того, щоб аграрні підприємства змогли втримувати конкурентоспроможні позиції на ринку та розвивати свою діяльність на засадах сталого розвитку, необхідно враховувати його основні принципи на усіх рівнях управління та підходити до цього системно.

Нині економічна наука приділяє значну увагу розвитку суб'єктів бізнесу України, в тому числі аграрного, на засадах сталого розвитку. Зокрема, вагомий внесок у дослідження функціонування підприємств аграрної галузі в Україні зробили такі вітчизняні дослідники цієї проблеми: Карамушка О. М., Шрамко І. І., Горбонос С. О., Лопатинський Ю. М., Тодорюк С. І., Зінчук Т. О., Левківський Є. В., Ніценко В. С., Багорка М. О., Козак К. Б., Середюк К. В., Гарбар Ж. В..

Проблема врахування засад сталого розвитку в управлінні підприємствами аграрної галузі та визначення шляхів удосконалення управління є актуальною, оскільки з одного боку, сталість розвитку є результатом діяльності підприємства, тобто його досягненням зараз, а з іншого - визначає передумови розвитку підприємства та суспільства загалом. Це здійснило вплив на вибір теми магістерської дипломної роботи, обґрунтування її мети та завдань.

Метою написання даної дипломної роботи є дослідження сутності, особливостей управління підприємствами аграрної галузі України та шляхів його покращення в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети в роботі було сформовано такі завдання:

- описати сутність управління підприємством в умовах сталого розвитку;
- охарактеризувати особливості сталого розвитку суб'єктів аграрного бізнесу;
- проаналізувати склад, структуру та динаміку основних показників діяльності аграрних підприємств;
- здійснити оцінку залученості основних суб'єктів аграрного бізнесу в Україні до досягнення цілей сталого розвитку;
- провести аналіз прийняття управлінських рішень в умовах сталого розвитку;
- окреслити напрями удосконалення управління суб'єктами аграрного бізнесу в умовах сталого розвитку;
- охарактеризувати перспективи екологічного напрямку сталого розвитку в аграрному бізнесі України .

Об'єктом дослідження є господарська діяльність на засадах сталого розвитку основних суб'єктів аграрного бізнесу в Україні.

Предмет дослідження – це закономірності управління діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу України в системі сталого розвитку.

У процесі написання магістерської дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних наукових методів. При дослідженні використовувалися методи аналізу та синтезу, методи порівняння, теоретичного узагальнення та методи систематизації. При проведенні окремих висновків застосовувалися також методи індукції та дедукції.

В даній роботі окреслено напрями діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, яким варто приділити увагу, задля забезпечення сталого розвитку. Також

детальніше було описано екологічний напрям, як один із найбільш пріоритетних для аграрної галузі, на шляху до досягнення сталого розвитку.

У першому розділі роботи – «Теоретичні засади управління підприємствами аграрного бізнесу в системі сталого розвитку» – наведено підходи до управління підприємством, зокрема на засадах сталого розвитку. У цьому розділі описано основні ознаки сталого розвитку. Він також містить фактори, що впливають на залученість суб'єктів бізнесу до досягнення цілей сталого розвитку.

Другий розділ – «Аналіз систем управління суб'єктами аграрного бізнесу в умовах сталого розвитку» – містить аналіз складу, структури та динаміки основних показників діяльності та характеристику залученості до досягнення цілей сталого розвитку основних суб'єктів аграрного бізнесу в Україні. Також здійснено аналіз прийняття управлінських рішень досліджуваних підприємств з врахуванням принципів сталого розвитку.

У третьому розділі – «Шляхи покращення управління суб'єктами аграрного бізнесу з врахуванням принципів сталого розвитку» – описано основні напрямки удосконалення управління суб'єктами аграрного бізнесу в умовах сталого розвитку та детальніше описано перспективи екологічного напрямку.

Обсяг роботи становить 68 сторінок друкованого тексту. Робота містить 9 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Додатки роботи розміщено на 35 сторінках. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Апробація результатів роботи:

Соловей А. Особливості орієнтації аграрного бізнесу України на досягнення цілей сталого розвитку. Актуальні проблеми функціонування господарської системи України. XXVIII Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених: збірник тез, м. Львів, 14-15 травня 2021 року. 2021.

Соловей А. М., Червона О. Ю. Залучення аграрного бізнесу України до досягнення цілей сталого розвитку. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. С. 348-349.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність управління підприємством в умовах сталого розвитку

На сьогодні все більше і більше уваги приділяється управлінню суб'єктами господарювання на засадах сталого розвитку з метою задоволення потреб споживачів зараз і в майбутньому. І, агропромисловий комплекс, як важлива частка національної економіки України, не є винятком.

У науковій літературі існують різні підходи щодо трактування поняття управління. Так, на думку Романа Слободянюка, управління є усвідомленим цілеспрямованим впливом на різного роду об'єкти та процеси, які відбуваються навколо нас, з метою досягнення запланованого результату. В нашому випадку об'єктом є підприємство, або точніше, підприємство аграрної галузі [49, с. 127]

Економісти Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Стасюк Н. Р. під управлінням розуміють розподіл різних видів ресурсів об'єкта господарювання (природних, трудових, фінансових, матеріальних) за функціями менеджменту, а саме: плануванням, організацією, мотивацією та контролем задля отримання успіху в поставлених цілях [5, с. 260].

До управління підприємством визначено різні підходи (табл. 1.1). Окрім вищезазначених виділяють ще й інші підходи, такі як інноваційний, стратегічний, творчий, інформаційний, інтеграційний, відновлювальний, нормативний, динамічний, кількісний, поведінковий, адміністративний, структурний, традиційний, глобальний, віртуальний [43].

Кожне підприємство є індивідуальним і до управління застосовується той підхід, який найбільшою мірою сприяє досягненню цілей підприємства. Немає універсального погляду на те, як краще управляти, а кожен з підходів містить свої переваги та недоліки. Потрібно спостерігати за змінами в середовищі функціонування підприємства і удосконалювати систему управління таким

чином, щоб підприємство не втратило своїх конкурентних переваг, а, навпаки, змогло зміцнити позиції на ринку.

Таблиця 1.1

Основні підходи до управління діяльністю підприємств

Назва підходу	Сутність
Функціональний	Управління є набором функцій, реалізація яких призведе до досягнення мети. Проте характеризується слабкими функціональними зв'язками між підрозділами, що спричиняє збільшення часових витрат, неузгодження інтересів та перекладання повноважень
Системний	Розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних взаємодіючих елементів, які впливають на ефективність організації в цілому і навпаки
Ситуаційний	На відміну від системного підходу зміщує увагу з управління підприємством до вирішення конкретних ситуацій, що дозволяє виробити ефективні прийоми та методи управління необхідні в даній конкретній ситуації
Процесний	Підприємство є сукупністю певних пов'язаних процесів, тому важливо їх правильно ідентифікувати та координувати так, щоб це сприяло досягненню цілей компанії

Джерело: складено автором за даними [43]

Оскільки на сьогодні спостерігається індивідуалізація попиту, підвищення очікування споживачів до якості товарів та наданих послуг, збільшення відповідальності споживачів за їхні дії сьогодні перед наступними поколіннями (раціональна поведінка при виборі та використанні товару або послуги), то необхідно концентруватися на управлінні суб'єктами господарювання в системі сталого розвитку [5, с. 260-261].

Актуальність сталого розвитку і важлива передумова його поширення спричинена тим, що у 50-60 рр. ХХ століття підприємці приділяли увагу лише економічній ефективності. Десятиліттям пізніше почали поставати питання несправедливого розподілу прибутків через зростання рівня бідності в певних країнах. Так з'явився соціальний аспект сталого розвитку, який є не менш важливим, ніж збільшення економічної ефективності. Проте згодом підняли й інше питання – погіршення стану екології та деградація довкілля. Необдумане та недостатньо раціональне використання природних ресурсів почало призводити до того, що стан довкілля та здоров'я людей погіршилося. Таким чином, було закладено підґрунтя концепції сталого розвитку, ще до появи самого поняття [60].

Сам термін «сталий розвиток» вперше з'явився у «Всесвітній стратегії охорони природи» (1980 р.), яку підготувала Міжнародна спілка охорони природи. Провідна мета даного документу – донести те, що економічний та екологічний розвиток повинні відбуватися одночасно. Активного поширення поняття «сталий розвиток» набуло уже через сім років, коли Міжнародна комісія з довкілля та розвитку опублікувала звіт «Наше спільне майбутнє». Ще через 5 років на Конференції ООН з довкілля та розвитку, яка відбулася у Ріо-де-Жанейро (1992), концепцію сталого розвитку було прийнято до Порядку денного на XXI ст. [60].

Отже, сталий розвиток підприємства - це ведення діяльності таким чином, щоб у комплексі отримати як економічний, так і соціальний та екологічний ефект [18, с. 43].

Під сталим розвитком розуміють таку концепцію ведення бізнесу, яка б в сучасних неоднозначних умовах функціонування підприємства забезпечила зростання економічного потенціалу даного суб'єкта господарювання при цьому так само розвиваючи людський потенціал, досягаючи соціальних результатів та зменшуючи вплив своєї діяльності на природне середовище [53, с. 137].

Однак, думки науковців стосовно терміну «сталий розвиток» є досить неоднозначними. У науковій літературі можна зустріти також і інші терміни (рис. 1.1).

Причиною є те, що не усі дослідники згодні з доцільністю поєднання понять «сталий» та «розвиток», вважають його суперечливим [50, с. 348]. Але оскільки під розвитком розуміється безповоротний, цілеспрямований та закономірний процес зміни об'єктів та систем. А саме поєднання поняття «сталий» та терміну «розвиток» справедливо підсилює цілеспрямованість змін [30, с. 13].

Якщо розглядати сталий розвиток у всесвітньому масштабі, то його ціллю є знаходження та встановлення злагоди між діяльністю людини та природою. Важливою властивістю сталого розвитку є можливість ним управляти, тобто прогнозувати, планувати, контролювати зміни економічної системи з використанням системного підходу до управління підприємством [13].

Під сталим розвитком аграрного сектору розуміють такий розвитку сільського господарства, при якому досягаються цілі аграрного бізнесу та не ставиться від загрозу можливість задоволення своїх потреб майбутніми поколіннями [22].



Рис. 1.1. Варіації поняття «сталий розвиток»

Джерело: складено автором на основі [30, с. 12-13]

В ретроспективі поетапний розвиток та врахування в управлінській діяльності сталого розвитку аграрного сектору України починаючи з періоду до набуття нашою державою незалежності (до 1991 року) і дотепер представлено у Додатку А, табл. А.1.1. З даної таблиці можна зробити висновки, що Україна пройшла непрості етапи розвитку держави та сталості. Держава та представники аграрного бізнесу усвідомлюють вагомість переходу до сталого розвитку та продовжує впроваджувати його основні засади в свою діяльність.

Як уже згадувалося вихід підприємств на нові ринки, гармонізація національного законодавства з європейським, загострення конкуренції, підвищення вимог споживачів до якості та безпеки продукції, їх свідомості стосовно загрози безпеці доквілля, а також технологічні зміни тощо вимагає від

суб'єктів аграрного бізнесу дотримання в своїй діяльності і врахування в системі управління засад сталого розвитку [11, с. 49].

Отож врахування в управлінні підприємствами на засадах сталого розвитку вимагає від сучасних компаній дотримання певних завдань (рис. 1.2) [53, с. 137].

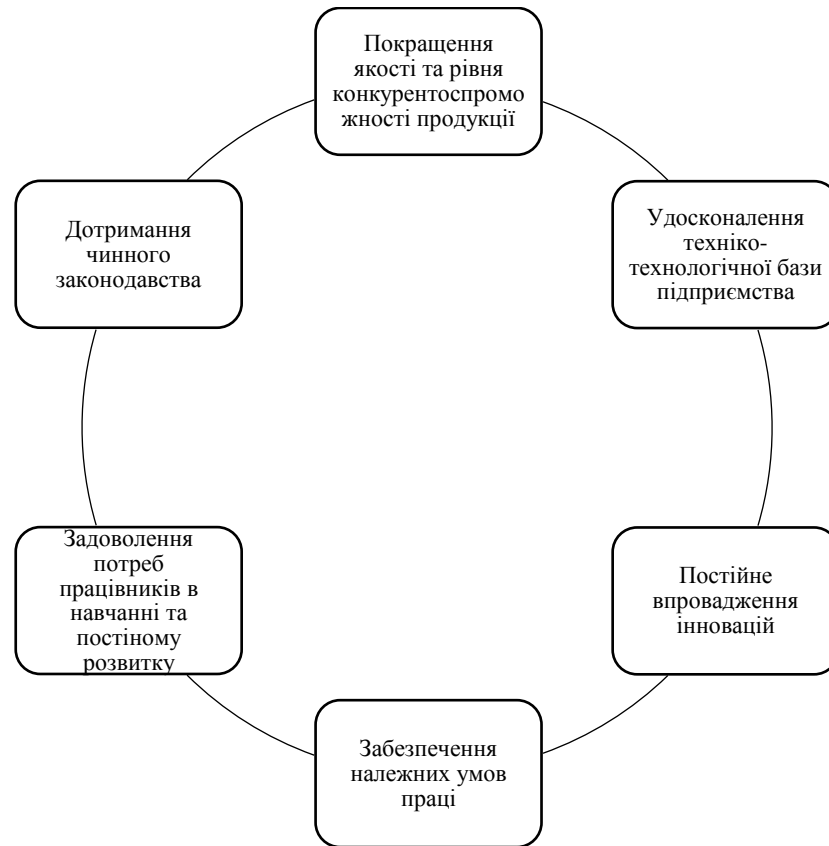


Рис. 1.2. Завдання сучасних підприємств задля реалізації політики сталого розвитку

Список перелічених на рис. 1.2 завдань не є вичерпним.

Управління сталим розвитком можна розглядати з позицій системного підходу, яке описується через вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою взаємопов'язаних зв'язків, якими передаються прийняті рішення та звітуються про результати їх виконання. Особливостями управління на засадах сталого розвитку є виділення таких основних елементів даної системи управління (Додаток Б, рис. Б.1.1) [17, с. 92-94]:

1) Вхід до системи управління. Сюди відносять різного роду ресурси: матеріальні, фінансові, трудові, енергетичні, інформаційні тощо.

2) Внутрішнє середовище підприємства, яке включає дві підсистеми управління: керуючу та керовану. До керуючої підсистеми належать суб'єкти управління (менеджери вищого, середнього та нижчого рівнів), покладені на них функції, методи управління тощо. Результатами їхніх дій можуть бути управлінські рішення, які спрямовуються до керованої підсистеми. До керованої підсистеми віднесемо об'єкт управління, який реалізовує дані рішення на практиці. Варто зазначити, що залежно від конкретної ситуації одній й ті ж ланки управління можуть належати то до керованої, то до керуючої системи управління. Керуюча система управління передає до керованої інформацію стосовно результатів реалізації управлінських рішень.

3) Вихід з системи управління. На виході отримуємо економічні результати, до яких можна віднести продукцію, надані послуги, інформацію, фінансові результати, напрацьовану базу лояльних споживачів тощо. Так як ми досліджуємо управління на засадах сталого розвитку, то ще одними важливими результатами, які отримуємо на виході є соціальні та екологічні. Соціальні включають сприяння розвитку громади, систему навчання власних працівників, а екологічні – екологізацію процесів виробництва, зменшення ступеня негативного впливу на довкілля тощо.

Отож базуючись на моделі, в Додатку Б (рис. Б.1.1.), узагальнимо, що підприємства – відкрита система, на вході якої різні види ресурсів. Керуюча система ґрунтується на основних цілях та завданнях підприємства напрацьовує ефективні методи, інструменти впливу на керовану підсистему. Відбувається процес трансформації вхідних ресурсів під дією цих факторів. Ефективність даного процесу залежить від взаємодії керуючої та керованої підсистем, а також від комплексного досягнення економічних, екологічних та соціальних інтересів. Окрім цього на діяльність підприємства ще впливають основні стейкхолдери та інші зовнішні фактори [17, с. 93].

Сам процес управління сталого розвитку повинен бути системним, щоб досягти синергічного ефекту. Науковці пропонують виробити наступний

методичний підхід до власне управління сталим розвитком компанії, який складається із семи етапів [53, с. 137-138]:

- 1) проведення діагностики стану розвитку підприємства на даний момент;
- 2) формування місії розвитку підприємства, яка буде поєднувати в собі усі три складники сталого розвитку, а саме: забезпечення економічного зростання, досягнення соціальних та екологічних ефектів;
- 3) створення сценаріїв реалізації даних складових місії: економічних, соціальних та екологічних цілей;
- 4) встановлення прогностичних показників розвитку та порівняння їх з фактичними;
- 5) обрання оптимального шляху розвитку підприємства для досягнення встановлених цілей;
- 6) визначення методів для стимулювання досягнення цілей сталого розвитку (сюди можна віднести такі інструменти механізму стимулювання сталого розвитку: податкову, інвестиційну, інституційну та інноваційну);
- 7) виконання запланованих дій та контроль.

Реалізація цілей сталого розвитку вимагає від підприємства додаткових витрат, що може негативно впливати на принцип максимізації прибутку. Тому важливо не тільки налаштувати управління з врахуванням принципів сталого розвитку, а і проводити подальшу його підтримку.

Для цього важливою є безперервна оцінка результатів діяльності в системі сталого розвитку, базуючись на веденні обліку (фінансового, управлінського, податкового). Необхідним є постійний моніторинг та прогнозування факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які мають вплив на сталий розвиток підприємства (як негативний, так і сприятливий). Безпосередньо стратегія сталого розвитку підприємства має складатися з таких елементів [17, с. 94-95]:

- створення оптимальної структури витрат, які будуть спрямовані на досягнення сталості розвитку підприємства;
- формування такої діяльності, що сприяє зниженню ступеня негативного впливу підприємством на природне середовище і разом з тим,

навпаки, дозволить проводити ініціативи для нівелювання попереднього шкідливого впливу діяльності компанії на довкілля;

- забезпечення ефективного управління ризиками, яке дозволить попередити виникнення наднормових витрат.

Стратегія має бути чітко сформульованою, але не менш важливим є її ефективна реалізація. Завершальним етапом реалізації стратегії сталого розвитку підприємства є розподіл результатів діяльності між ключовими стейкхолдерами. Лише при повному узгодженню їхніх інтересів стратегію сталого розвитку підприємства можна вважати успішною. Підприємство має знайти баланс між структурою витрат на навчання працівників, оновлення техніко-технологічної бази, яке дозволить випускати більш якісну продукцію з меншою загрозою для довкілля, яке буде більше енергоощадним, на розвиток громад, на підтримку постачальників, на забезпечення прозорості своєї діяльності та протидії корупції тощо [17, с. 95].

1.2. Особливості сталого розвитку суб'єктів аграрного бізнесу

Як уже зазначалося важливою особливістю сталого розвитку є знаходження та утримування паритету між різними парами макро- та мікрокомпонент. Дана необхідність зумовлена різними інтересами основних стейкхолдерів, задоволення яких суперечать одне одному, Так наприклад, менші витрати на розвиток енерго-, ресурсоощадливих технологій у виробництві дозволить забезпечити більшу прибутковість сьогодні, проте може мати більш негативний вплив на збереження природних ресурсів, кліматичні зміни, так як і на якість та конкурентоспроможність продукції і підприємства загалом (Додаток В, рис. В.1.1).

Для кожного підприємства ця рівновага буде різнитися в силу специфіки галузі, обраної бізнес-моделі, інших особливостей даної компанії. Індивідуальність суб'єктів аграрного бізнесу в сезонності виробництва, значній залежності від природних умов та стану екологічної ситуації.

До основних ознак сталого розвитку компанії відносять наступні [53, с. 137; 27, с. 91]:

- цілеспрямованість (формування системи управління таким чином, яке би забезпечило досягнення сталого розвитку в довгостроковому періоді);
- адаптивність (підприємство має вчасно та гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та швидко пристосовуватися до відхилень від певних планів);
- рівноважність і стійкість системи (вміння зберігати свою функціональність при зміні факторів впливу на підприємство);
- стабільність (підтримання даного рівня розвитку в довгостроковому періоді);
- збалансованість показників діяльності (важливо, щоб зміна кількісних показників не мала негативного ефекту на якісні);
- конкурентоспроможність (підприємство повинно будувати свою діяльність таким чином, щоб мати здатність конкурувати в ринкових умовах, що складаються);
- екологічність (безпечне та екологічне виробництво, постійний пошук шляхів зниження впливу підприємства на природне середовище)
- вирішення проблем, що стосуються розвитку майбутніх, так само як і теперішніх поколінь.

Сталий розвиток підприємства реалізується за допомогою поєднання та гармонізації трьох його основних компонент: економічної, соціальної та екологічної (рис. 1.3) [2, с. 100].

Економічна складова передбачає забезпечення зростання показників економічної ефективності підприємства завдяки оптимальному використанню природних ресурсів і застосування матеріало- та енергоощадних технологій [27, с. 90].

Соціальна складова орієнтується на дотримання прав людини та контроль за його виконанням, сприяння зростанню працівників в професійному плані,

підтримку громад, інвестування в некомерційні організації, справедливий розподіл суспільних благ [27, с. 90].

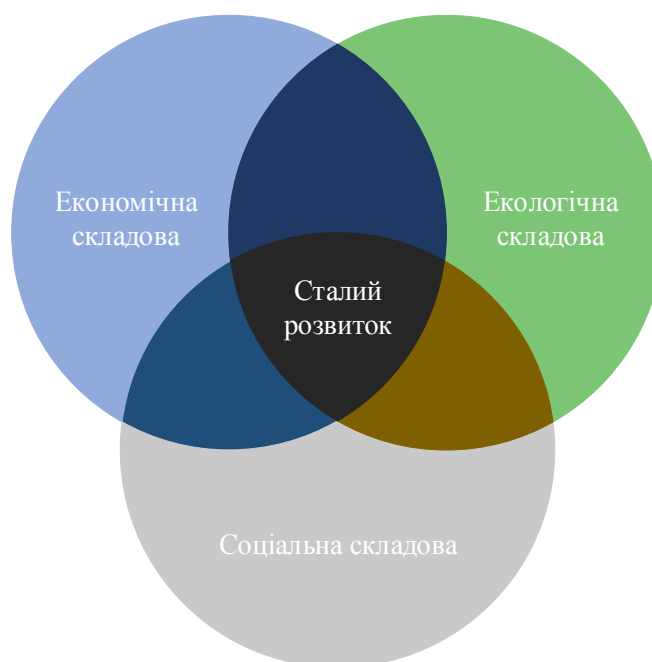


Рис. 1.3. Складові концепції сталого розвитку

Забезпечення такої політики діяльності компанії, яка дбає про збереження цілісності природних систем через екологізацію процесів виробництва є функцією екологічної складової [27, с. 90].

На рис. 1.3 спостерігаємо також перетини цих компонент. Врахування одночасно економічної та екологічної складової вимагає ефективного розподілу обмежених ресурсів та управління життєвим циклом продукції таким чином, щоб це не суперечило засадам сталого розвитку. Поєднання соціальної та екологічної складових вимагає турботи про охорону здоров'я людей, цілісність природних систем, контроль за зміною клімату. Високий показник зайнятості населення, рівень його освіченості, розвитку може свідчити про ефективне дотримання одразу економічних та соціальних аспектів [25, с. 296].

Задля досягнення рівноваги між цими трьома складовими сталого розвитку і вирішення основних проблем, які так гостро постали перед сучасним світом, у вересні 2015 року ООН було затверджено 17 Цілей сталого розвитку. Україна, будучи країною-членом ООН, звичайно також не залишилася осторонь глобального процесу щодо досягнення цілей сталого розвитку. У нашій державі

було розпочато процес адаптування цілей сталого розвитку з врахуванням національних особливостей згідно з принципом «Нікого не залишити осторонь» до 2030 року [33]. Відобразимо 17 Цілей сталого розвитку на рис. Г.1.1 Додатку Г.

Дані цілі сталого розвитку зосереджені на досягнення наступних завдань [33]:

- забезпечення сталості економічного зростання та зайнятості населення;
- здійснення ефективного управління;
- досягнення справедливого соціального розвитку;
- дотримання екологічної рівноваги.

На досягнення підприємством цілей сталого розвитку впливає ряд факторів, які можемо розділити на зовнішні та внутрішні, так як підприємство є відкритою системою.

Розглянемо, які фактори зовнішнього середовища здатні впливати на сталий розвиток підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зовнішні фактори впливу на сталий розвиток підприємства

Ознака	Фактор
Загальноекономічні:	- обсяг національного доходу; - рівень інфляції; - рівень безробіття та трудовий потенціал населення; - податкове навантаження; - відкритість національної економіки; - наявність та вартість природних ресурсів.
Ринкові:	- місткість та динаміка ринку; - рівень попиту; - рівень конкуренції.
Інші фактори:	- стабільність політичної ситуації; - демографічні зміни.

Джерело: складено автором на основі [53, с. 138; 25, с. 298]

Науковці зазвичай виділяють загальноекономічні, ринкові та інші зовнішні фактори впливу на досягнення підприємством цілей сталого розвитку.

В свою чергу внутрішні фактори можна умовно поділити на управлінські, операційні, фінансові, інвестиційні (табл. 1.3).

Внутрішні фактори впливу на сталий розвиток підприємства

Ознака	Фактор
Управлінські:	- оптимальна стратегія розвитку; - управління ресурсами; - ефективне управління персоналом; - система управління ризиками; - організаційна структура.
Операційні:	- технічний та технологічний розвиток; - збалансованість структури витрат; - оптимальність використання активів підприємства; - ефективна збутова політика.
Фінансові:	- ефективність фінансової стратегії; - стійкість фінансового стану підприємства.
Інвестиційні:	- оптимальна структура інвестиційного портфелю; - раціональність використання та цільова спрямованість інвестицій.

Джерело: складено автором на основі [53, с. 138; 25, с. 298]

Усі перелічені фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на результати діяльності підприємства. Необхідно правильно їх спрогнозувати, оцінити силу впливу та ефективно використати для досягнення цілей сталого розвитку або, навпаки, приймати правильні управлінські рішення, щоб зменшити негативний вплив цих факторів.

Таким чином перед підприємством постає завдання створити належний механізм прийняття управлінських рішень задля провадження господарської діяльності на засадах принципів сталого розвитку з врахуванням усіх зовнішніх та внутрішніх факторів аграрної галузі. Надзвичайно важливим є ідентифікувати та знайти баланс між інтересами усіх зацікавлених осіб (стейкхолдерів) [23, с. 23].

Виділяють різні групи зацікавлених осіб, залежно від сфери їхнього впливу (сфера повноважень та сфери прямого чи опосередкованого впливу). Сферу повноважень ще називають сферою відповідальності і до неї належать ті стейкхолдери, які безпосередньо зацікавлені в результатах діяльності підприємства та беруть активну участь в його життєдіяльності (власники, працівники підприємства). До сфери прямого впливу входять ті зацікавлені особи, що, на відміну від груп зі сфери відповідальності, не підпорядковуються підприємству аграрного бізнесу, проте перебувають з ним у тісному зв'язку через

важелі обміну ресурсами чи продуктами (постачальники, споживачі, землевласники, конкуренти). Стейкхолдери з сфери опосередкованого впливу (органи влади різних рівнів, ЗМІ, освітні заклади) перебувають у взаємозв'язку з підприємством через зацікавлених сторін з двох попередніх сфер [23, с. 24].

Основних стейкхолдерів аграрної галузі також розділяють на зовнішніх та внутрішніх для результативнішого прийняття управлінських рішень. До зовнішніх можна віднести [57, с. 429-430]:

- постачальників ресурсів (вони зацікавлені в стабільності та регулярності замовлень, у виконанні усіх умов договорів, в тому й числі стосовно своєчасної та повної оплати наданих продукції та послуг);

- споживачів (вони зацікавлені в якісній, безпечній та доступній продукції, яка б задовольняла їхні потреби найкращим чином, оптимальному рівні цін, широкому асортименту);

- посередників (вони зацікавлені в фінансовій спроможності підприємства, підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції, регулярності постачання в обумовленому розмірі, дотриманні договорів тощо);

- інвесторів (вони зацікавлені в зростанні рівня дохідності інвестицій, збільшенні частки ринку, оптимальності інвестиційного портфеля);

- фінансові установи (вони зацікавлені в підвищенні платоспроможності підприємства, покращення ефективності управління грошовими потоками);

- засоби масової інформації та громадські організації (вони зацікавлені в прозорості ведення бізнесу, реалізації різних соціальних проектів, збереженні довкілля);

- населення (зацікавлене в доступності продуктів споживання);

- органи державної влади (зацікавлені в дотриманні законодавства, розвитку певних видів господарської діяльності, зниженні рівня безробіття, розвитку інфраструктури, дотриманні різноманітних програм з екологічної, енергетичної, громадської, економічної безпеки, реалізації різного роду соціальних програм);

– навчальні заклади (зацікавлені в співпраці з різними підприємствами задля удосконалення навчальних програм, покращенні якості та релевантності наданих студентам знань, проходження студентами виробничої практики);

– міжнародні організації (зацікавлені в розробці та впровадженні різноманітних програм розвитку сільського господарства та сільських територій).

Внутрішні стейкхолдери [57, с. 430]:

- власники (зацікавлені в зростанні прибутковості підприємства, збільшенні розміру дивідендів та ціни акцій, зростанні ринкової частки підприємства);

- менеджери (зацікавлені в підвищенні іміджу організації, зростанні їхніх власних доходів та соціального статусу, який вони можуть отримати завдяки даній компанії);

- працівники компанії (вони зацікавлені вчасній та конкурентоспроможній платі за свою діяльність, різних мотиваційних заохоченнях, соціальних гарантій, покращенні умов праці, професійному розвитку);

- професійні спілки працівників (зацікавлені в належному дотриманні прав працівників даного підприємства, аграрної галузі загалом тощо).

Проаналізувавши, хто може бути стейкхолдерами компанії та їхні основні інтереси, варто зауважити, що дуже часто інтереси різних сторін можуть не збігатися. Наприклад, ініціативи здійснені з боку компанії, спрямовані на розвиток громад, можуть суперечити принципі «максимізації прибутку», який є таким важливим для акціонерів, а інтереси суб'єктів малого бізнесу можуть конфліктувати з інтересами великих агропромислових холдингів тощо. Звідси узагальнимо, що наявність такої значної кількості сторін призводить до конфліктів інтересів. Тому підприємству надзвичайно важливо знайти баланс при взаємодії зі стейкхолдерами аграрної галузі, щоб попереджувати та зменшувати кількість конфліктних ситуацій та досягти максимально ефективної діяльності у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами задля провадження діяльності на засадах сталого розвитку.

Одним із хороших способів комунікації між підприємством та основними групами його зацікавлених сторін є підготовка та публікація нефінансових звітів. Це дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства та прозвітувати про досягнення соціальних та екологічних результатів. Окрім цього нефінансові звіти є корисними ще й для самого підприємства, адже в них зібрана, структурована та проаналізована інформація, на яку керівники можуть спиратися при напрацюванні та прийнятті управлінських рішень.

Якщо порівнювати фінансову та нефінансові звітності, то певні особливості є однаковими, оскільки вони призначені для об'єктивного розкриття інформації про діяльність підприємства. Тобто інформація, яка висвітлюється, повинна бути достовірною, користувачами є, як внутрішні, так і зовнішні зацікавлені сторони, але доступ до даних звітів буває обмежений, метою складання є розкриття інформації про отримані результати діяльності підприємства тощо. Проте деякі характеристики різняться: фінансова звітність розкриває тільки фінансові показники діяльності, в той час як нефінансова – економічні, соціальні та екологічні, тобто більш інтегровану інформацію. Відповідно фінансова охоплює інформацію про фінансовий капітал, а нефінансова – про всі види капіталу. При складанні фінансової звітності розкриваються лише дані минулих результатів діяльності, а нефінансова одночасно фокусується і на минулих, і на майбутніх даних. Звідси нефінансова звітність орієнтована на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди часу, а фінансова лише на короткостроковий. Коло користувачів, для яких доступна нефінансова звітність, є значно ширше, ніж для фінансової. В фінансовій звітності розкривається така інформація: характеристика наявних господарських ресурсів підприємства, його власного та залученого капіталу, доходів, витрат, фінансових результатів, динаміки власного капіталу, руху грошових коштів. Нефінансова звітність містить перелік продукції та послуг, їхні характеристики, опис умов праці та гарантія її безпечності, інформація про підвищення рівня зайнятості за рахунок створення нових робочих місць. Також розкриваються певні фінансові показники, рівень

інвестицій в розвиток громад, регіону, покращення екологічної ситуації тощо [15, с. 174-176].

Існують різні формати подання нефінансової звітності, серед них наступні [26, с. 170-171]:

- звіт, підготовлений за стандартами системи GRI (Global Reporting Initiative);
- звіт з прогресу стосовно реалізації принципів Глобального договору (Communication on Progress);
- спеціальний звіт, складений за стандартами, встановленими самим підприємством.

Можна виділити ряд певних переваг та недоліків формування й опублікування нефінансової звітності для підприємства (рис. 1.4).

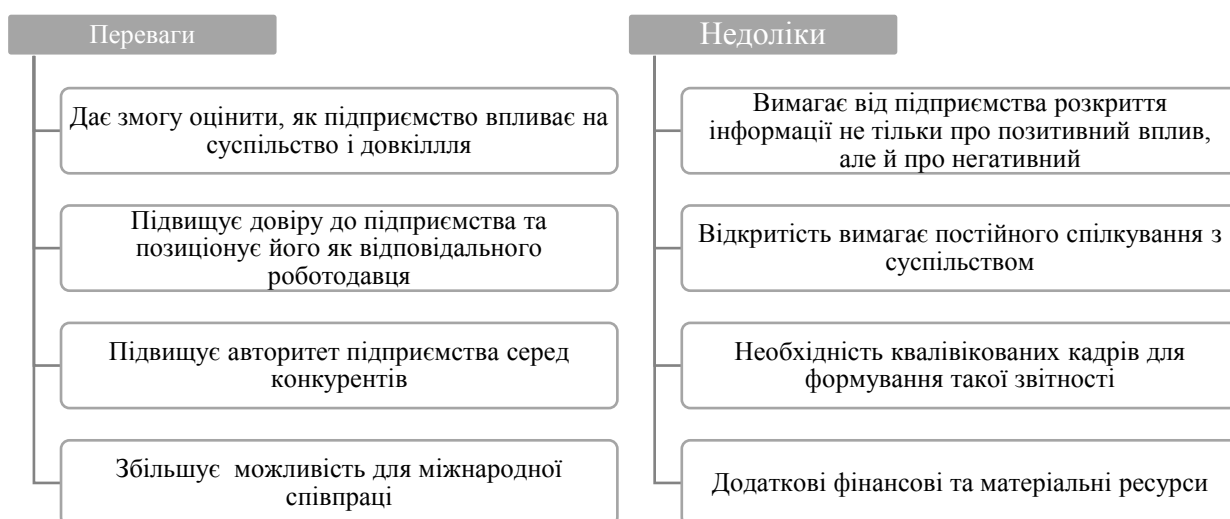


Рис. 1.4. Переваги та недоліки опублікування нефінансової звітності

Джерело: складено автором на основі [26, с. 170-171]

Наведений список не є вичерпним. Переваги базуються на тому, що підприємство підвищує прозорість своєї діяльності. Це збільшує прихильність до підприємства з боку різних груп стейкхолдерів: працівників, акціонерів, споживачів, органи влади, ЗМІ, інвесторів, міжнародних організацій тощо. Проте, з іншого боку, складання даного виду звітності є трудомістким процесом, який вимагає від працівників відповідних знань та кваліфікації. Інформація повинна

бути точною та достовірною, тому може висвітлювати і негативний вплив підприємства та на суспільство та природне середовище.

Варто зауважити, що в Україні опублікування нефінансової звітності не є обов'язковою. Тому це є ініціативою самих представників бізнесу. Найчастіше інформація публікується на офіційних сайтах компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз складу, структури та динаміки основних показників діяльності аграрних підприємств

В Україні в аграрній галузі на даний момент задіяно чимало підприємств. Існують рейтинги підприємств за розміром земельного фонду. Зокрема на сайті Латифундист виділено таких лідерів за розміром земельного фонду: «Кернел», «УкрЛендФармінг», «МХП», «Агропросперіс (NCH)», «Астарта-Київ», «Континентал Фармерз Груп», «Епіцентр Агро», «HarvEast», «ІМК», «УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО» (рис. 2.1).

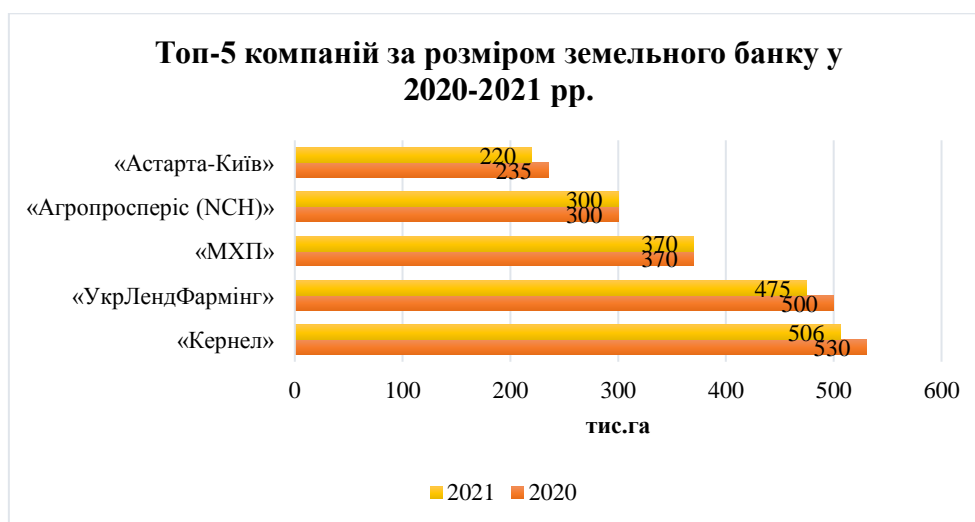


Рис. 2.1. Топ компаній аграрного сектору за розміром земельного банку
Джерело: складено автором на основі [56]

Для поглиблення знань про результати діяльності певних основних гравців аграрної галузі проведемо аналіз основних показників діяльності трьох компаній, що входять в Топ-5 аналізованого рейтингу, а саме: «Кернел», «МХП», «Астарта-Київ». Розглянемо динаміку чистого доходу, EBITDA та чистого прибутку компаній протягом останніх трьох років (рис. 2.2). З даного рисунку видно, що вищий дохід у тих компаній, що володіють більшим земельним фондом. Проте динаміка даних показників в аналізованих компаній різна. Так, чистий прибуток

компаній «Кернел» та «МХП» зріс у 2019 році до 178 504 тис. дол. США (55 945 тис. дол. США. у 2018 р.) та 215 283 тис. дол США (128 104 тис. дол. США у 2018 р.) відповідно, а у 2020, на відміну від 2019 знизився. «МХП» навіть отримала збитки в розмірі 133 057 тис. дол. США у 2020 році (це частково можна пояснити впливом курсового ризику через підвищення курсу долара).

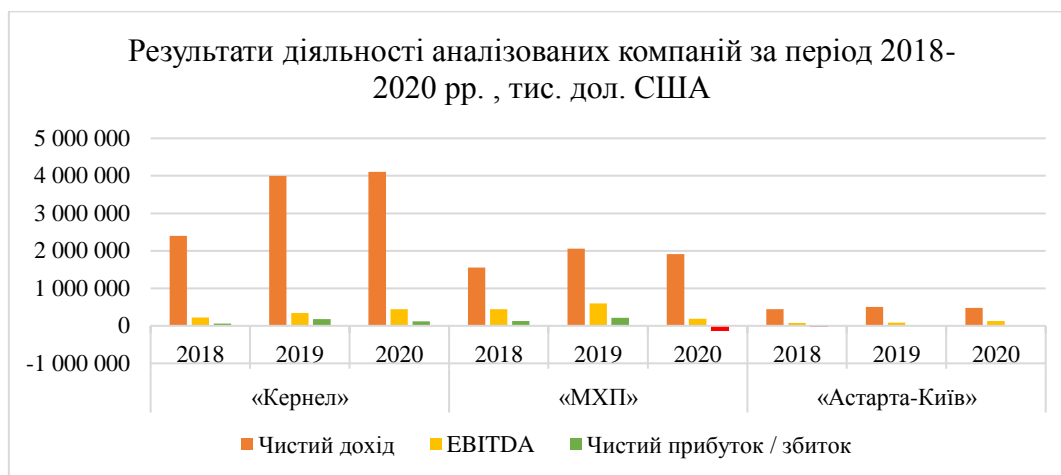


Рис. 2.2. Результати діяльності компаній «Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на підставі річних звітів компаній «Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ»

«Астарта-Київ», яка має найнижчі показники діяльності, навпаки, стабільно збільшує чистий прибуток - 21 932 тис. дол. США у 2018 р., 1 376 тис. дол. США у 2019 р. та 9 881 тис. дол. США у 2020 р., що свідчить про ефективність діяльності.

Проведемо аналіз структури і джерел утворення майна підприємства, який здійснюється за допомогою порівняльного аналітичного балансу. Під час складання та аналізу порівняльного балансу для полегшення сприйняття використаємо лише прийоми горизонтального аналізу (Додаток Д, табл. Д.2.1).

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що майно підприємства «Кернел» збільшилося: у 2019 році, порівняно з 2018, на 11%, а у 2020 році, порівняно з 2019, – на 28%. Це зумовлено зміною в структурі майна і джерел його утворення. Необоротні активи збільшилися на 20% у 2019 році і на 35% у 2020 році.

Одночасно відбулося зменшення частки оборотних активів в валюті балансу з 54,5% у 2018 році до 51% у 2019 році та до 46,4% у 2020 році. Така динаміка показників привела до зниження мобільності майна.

Що стосується компанії «МХП», то вона, на відміну від «Кернел» має гіршу динаміку майна. Так, валюта балансу збільшилася: у 2019 році, порівняно з 2018, на 38%, проте у 2020 році, порівняно з 2019, – різко зменшилася на 11%. Пам'ятаємо, що у 2020 році компанія отримала збитки.

За усіма статтями балансу спостерігається збільшення у 2019 році, але зменшення у 2020. Якщо аналізувати структуру балансу, то частка необоротних активів у 2018 році становила 61,2%, у 2019 – 68%, а у 2020 – 64,2%. Тобто мобільність майна у 2019 році знизилася, але зросла наступного року.

Така ж динаміка прослідковується у частках власного капіталу (41,1% у 2018, 43,2% у 2019 та 38,2% у 2020), довгострокових (46,9% у 2018, 46,2% у 2019 та 50,4% у 2020) та поточних зобов'язань (12% у 2018, 10,6% у 2019 та 11,4% у 2020). Дане співвідношення джерел утворення майна «МХП» детальніше проаналізуємо пізніше.

Майно «Астарта-Київ» зменшується протягом усього аналізованого періоду. Якщо розглянемо структуру балансу, то в активах переважають необоротні активи і відбувається зростання їх частки, станом на 31.12.2020 вона становить 62%. Це можна трактувати як зниження мобільності активів. В пасивах балансу переважає власний капітал: його частка у 2020 році складає 66%, в той час як частка довгострокових та поточних зобов'язань – 22,2% та 11,8% відповідно. Звідси можна підсумувати, що залежність «Астарта-Київ» від зовнішнього фінансування є досить низькою.

Для розкриття фінансово-економічного стану компаній «Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ» в аналізованому періоді проведемо аналіз їхньої фінансової стійкості, платоспроможності (ліквідності), ділової активності та прибутковості.

На сьогодні усі підприємства здійснюють свою господарську діяльність за принципами самофінансування, якщо фінансових ресурсів не вистачає, використовуються позичкові кошти. Для компаній дуже важливо знайти баланс

між власними та залученими коштами, тому розглянемо фінансову залежність даних підприємств від зовнішніх джерел фінансування. Показники фінансової стійкості аналізованих компаній у 2018-2020 рр представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансової стійкості компаній «Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ» у 2018-2020 рр.

Показники	«Кернел»					«МХП»					«Астарта-Київ»				
	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		2018	2019	2020	Абсолютне відхилення	
				2019-2018	2020-2019				2019-2018	2020-2019				2019-2018	2020-2019
Власні обігові кошти	728753	776672	1118424	47919	341752	717355	791460	799436	74105	7976	63009	90820	164353	27811	73533
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,53	0,55	0,47	0,02	-0,08	0,41	0,43	0,38	0,02	-0,05	0,49	0,58	0,66	0,09	0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	0,47	0,45	0,53	-0,02	0,08	0,59	0,57	0,62	-0,02	0,05	0,51	0,42	0,34	-0,09	-0,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,62	0,58	0,75	-0,04	0,17	0,65	0,5	0,64	-0,15	0,14	0,15	0,19	0,4	0,04	0,21
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,14	1,2	0,89	0,06	-0,31	0,7	0,76	0,62	0,06	-0,14	0,97	1,37	1,94	0,4	0,57
Показник фінансового левереджу	0,47	0,47	0,84	0	0,37	1,14	1,07	1,32	-0,07	0,25	0,26	0,26	0,34	0	0,08
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,78	0,81	0,87	0,03	0,06	0,88	0,89	0,89	0,01	0	0,62	0,73	0,88	0,11	0,15

Джерело: складено автором на підставі річних звітів компаній «Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ»

Коефіцієнти фінансової незалежності та залежності свідчать, що залежність підприємства від зовнішніх джерел зменшується лише в «Астарти-Київ», хоч і спадними темпами. Незалежність від зовнішніх джерел фінансування «Кернел» та «МХП» у 2019 році, в порівнянні з попереднім підвищилася на 0,02, а уже у 2020 році, порівняно із 2019 знизилася на 0,08 та 0,05 відповідно.

Як уже згадувалося при аналізі (Додаток Д, табл. Д.1.1), частка власного капіталу в структурі балансу компанії «Астарта-Київ» є досить високою і

постійно збільшується в аналізованому періоді, це вплинуло на зростання коефіцієнта фінансової стабільності, що є позитивним явищем. Що стосується компаній «Кернел» та «МХП», то даний коефіцієнт в період з 2018 по 2020 роки знижується (за рахунок збільшення зобов'язань і забезпечень).

Показник фінансового левериджу показує, що фінансовий ризик компаній «Кернел» та «Астарта-Київ» у 2019 році є таким ж, як і в 2018, а от у 2020 році він зріс. Аналіз звітності компанії «МХП» демонструє, що у 2019 році, в порівнянні з попереднім коефіцієнт фінансового левериджу знизився на 0,07, проте у 2020 році зріс на 0,25, порівняно з 2019.

Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про те, що у аналізованому періоді частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі компаній «Кернел» та «Астарта-Київ» постійно зростає. Коефіцієнт фінансової стійкості «МХП» зріс на 0,01 в 2019, порівняно з 2018, а наступного року залишився незмінним.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану аналізованих підприємств не менш важливою є платоспроможність, яка означає здатність фірми вчасно виконувати свої зобов'язання. Отож розглянемо показники ліквідності даних підприємств (табл. 2.2).

Дані таблиці 2.2. свідчать про те, що коефіцієнт поточної ліквідності є високим: у 2018-2020 роках в усіх підприємств і становить, проте спостерігається незначне його зниження в компанії «МХП» у 2019 році, порівняно з 2018.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує кількість одиниць високоліквідних активів на одну одиницю поточних зобов'язань, певні науковці вважають економічно обґрунтованим значення в проміжку від 0,5 до 2. Так, найвищі показники швидкої ліквідності має «Кернел». Усі підприємства в період з 2018 по 2019 року мають зменшення даного коефіцієнта, а у 2020 році в порівнянні з попереднім, навпаки, підвищення, що в даному випадку є позитивним. Найнижчі показники швидкої ліквідності в компанії «Астарта-Київ», це можна частково пояснити високою часткою запасів в активах.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує ту частину короткострокової заборгованості, яку підприємство має можливість погасити

негайно за рахунок грошей та їх еквівалентів. Науковці вважають нормативними значення 0,2-0,3.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) компаній
«Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ» у 2018-2020 рр.**

Показники	«Кернел»					«МХП»					«Астарта-Київ»				
	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		2018	2019	2020	Абсолютне відхилення	
				2019-2018	2020-2019				2019-2018	2020-2019				2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,53	2,62	3,71	0,09	1,09	3,25	3,03	3,13	-0,22	0,1	1,19	1,4	3,21	0,21	1,81
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,38	0,36	0,39	-0,02	0,03	0,29	0,26	0,28	-0,03	0,02	0,14	0,12	0,17	-0,02	0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	0,28	0,16	0,89	-0,12	0,73	0,66	0,87	0,58	0,21	-0,29	0,05	0,06	0,37	0,01	0,31

Джерело: складено автором на підставі річних звітів компаній «Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ»

З даної таблиці видно, що практично усі показники абсолютної ліквідності відхиляються від норми. Високе значення даного коефіцієнта в компанії «Кернел» у 2020 році свідчить про значні запаси грошей та їх еквівалентів.

Впливом курсового ризику на компанію «МХП» у 2020 році можна пояснити зниження показника швидкої ліквідності на 0,29.

Компанія «Астарта-Київ» має низькі запаси готівки і характеризується низькою здатністю погасити поточні зобов'язання найбільш ліквідними активами.

Наступним розглянемо аналіз ділової активності досліджуваних підприємств у 2018-2020 рр. (Додаток Е, табл. Е.2.1). За даними таблиці Е.1.1 коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості «Кернел» та «МХП» постійно знижується, а компанії «Астарта-Київ», навпаки, підвищується».

Насправді існують різні думки щодо впливу дебіторської заборгованості на фінансовий стан підприємства. З одного боку, дебітори відволікають фінансові ресурси компанії, а з іншого боку, збільшення товарного кредитування клієнтів дозволяє підвищити рівень збуту.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості «Кернел» та «Астарти-Київ» в 2018-2020 роках збільшується, що свідчить про збільшення оплати заборгованості підприємства. У 2020 році, порівняно з 2019 коефіцієнт кредиторської заборгованості «МХП» зменшився на 0,17.

Строк погашення кредиторської заборгованості усіх досліджуваних підприємств значно перевищує строк погашення дебіторської заборгованості. Це означає, що підприємства швидше одержують плату за свою продукцію з боку дебіторів, але більш повільно розраховуються за своїми зобов'язаннями.

Якщо аналізувати динаміку термінів оплати дебіторської заборгованості, то для компанії «Кернел» та «МХП» вони збільшуються в аналізованому періоді, а для «Астарта-Київ», навпаки, зменшуються. Терміни погашення кредиторської заборгованості свідчать про те, що компанії «Кернел» та «Астарта-Київ» швидше погашають свою заборгованість. «МХП» у 2019 році знизилася терміни оплати кредиторської заборгованості, натомість сформувавши у 2020 році негативний фінансовий результат, ці терміни зросли.

Спостерігається збільшення коефіцієнта оборотності власного капіталу «Кернел» у 2019 році на 0,93, в порівнянні з 2018, а у 2020 році – зменшення на 0,22, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства. Якщо проаналізуємо коефіцієнт оборотності власного капіталу компаній «МХП» та «Астарта-Київ», то зауважимо, що там спостерігається протилежна динаміка.

Також обов'язково проаналізуємо динаміку показників рентабельності досліджуваних підприємств (табл. 2.3), адже чим вищою є рівень рентабельності, тим ефективніше функціонує підприємство.

Усі аналізовані види рентабельності «Кернел» у 2020 році знизилися, а періоди окупності зросли, порівняно з попереднім роком, що є результатом зниження прибутку.

За рахунок відсутності чистого прибутку «МХП» у 2020 році значення показників періоду окупності було негативним і тому не має економічного пояснення. За умови, що «МХП» діяло б на рівні 2018 року, його активи (власний капітал) окупилися б за 19,32 (8,13) роки, а на рівні 2019 – за 14,77 (6,26) року.

Показники рентабельності зростають у 2019 році, порівняно з попереднім. Проте у 2020 році компанія отримала збитки.

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності компаній «Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ» у 2018-2020 рр.

Показники	«Кернел»					«МХП»					«Астарта-Київ»				
	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		2018	2019	2020	Абсолютне відхилення	
				2019-	2020-				2019-	2020-				2019-	2020-
				2018	2019				2018	2019				2018	2019
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,02	0,08	0,05	0,06	-0,03	0,07	0,08	-0,04	0,01	-0,12	-0,03	0,00	0,01	0,03	0,01
Рентабельність активів за чистим прибутком	0,03	0,08	0,04	0,05	-0,04	0,07	0,07	-0,04	0,00	-0,11	-0,03	0,00	0,01	0,03	0,01
Рентабельність власного капіталу	0,05	0,14	0,09	0,09	-0,05	0,12	0,16	-0,09	0,04	-0,25	-0,05	0,00	0,02	0,05	0,02
Період окупності активів	37,71	13,09	22,93	-24,62	9,84	19,32	14,77	-26,20	-4,55	-40,97	-33,96	617,72	74,64	651,68	-543,08
Період окупності власного капіталу	20,87	7,07	11,56	-13,80	4,49	8,13	6,26	-10,71	-1,87	-16,97	-19,01	330,07	45,73	349,08	-284,34

Джерело: складено автором на підставі річних звітів компаній «Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ»

Усі аналізовані види рентабельності «Астарта-Київ» за 2018-2020 роки мають тенденцію до збільшення, хоч і спадними темпами. Спостерігаються значні відхилення періодів окупності, що частково можна пояснити змінами чистого прибутку.

Таким чином фінансовий стан «МХП» у 2020 році порівняно з двома попередніми погіршився за певними показниками. Загалом фінансовий стан підприємств «Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ» у 2018-2020 роках є задовільним.

2.2. Оцінка залученості основних суб'єктів аграрного бізнесу в Україні до досягнення цілей сталого розвитку

Аграрний сектор є одним із найпотужніших і найвагоміших в економіці України уже котрий рік поспіль. За результатами 2020 року аграрне виробництво сформувало 18% ВВП країни (близько 33 млрд. дол. США), в даній галузі у 2020 році було зайнято 3 млн. працівників (19%). Експорт продукції аграрного виробництва цього року оцінено в 22 млрд. дол. США (45%). Основним імпортером української аграрної продукції є Європейський Союз, що свідчить про високу якість української продукції [14].

Навіть пандемія, спричинені нею перебої в постачанні через закриття певних кордонів та інші труднощі, не змогли стати на заваді стабільного розвитку агробізнесу. Це є результатом постійного розвитку, удосконалення існуючих бізнес-моделей, покращення якості продукції, застосування результатів наукового-технічного процесу в діяльності компаній. Проте перед компаніями стоїть ще чимало викликів: боротьба зі зміною клімату, зниження негативного впливу на природне середовище, вирішення питань обмежених ресурсів, економічне зростання тощо, тобто знаходження балансу між економічним, соціальним та екологічним розвитком. Реалізувати це можливо завдяки досягненню ефекту синергії, що в даному випадку означає поєднання зусиль представників бізнесу (в нашому випадку – агробізнесу), органів влади, громадських організацій, споживачів. Деякі представники аграрного сектору уже здійснюють різні ініціативи задля досягнення цілей сталого розвитку, отож проаналізуємо, що саме здійснено, яким напрямком надають перевагу одні з основних суб'єктів господарювання аграрного бізнесу України та як вони звітують про досягнені результати в напрямку провадження діяльності на засадах сталого розвитку.

Підприємства можуть бути в різній мірі залучені до провадження діяльності на засадах сталого розвитку. На це впливають ресурси, якими володіє компанія, її масштаб діяльності (до прикладу, для компаній, чиї акції розміщені на фондових біржах країн Європейського Союзу питання сталого розвитку є більш важливим),

те, як компанія позиціонує себе, ступінь її впливу на довкілля тощо. Тому проаналізуємо інформацію, розміщену на офіційних сайтах певних компаній аграрного сектору України, стосовно обраної ними політики досягнення сталого розвитку в своїй діяльності (рис. 2.3).

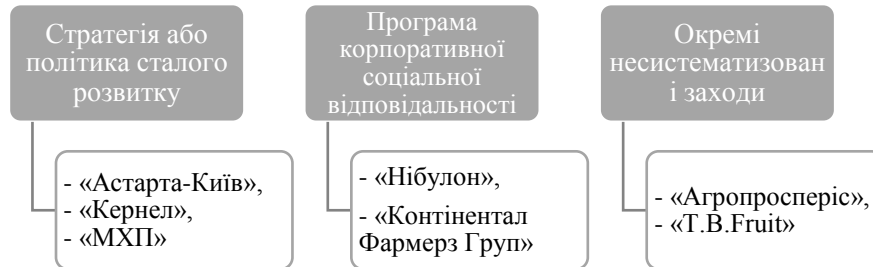


Рис. 2.3. Політики підприємств аграрного бізнесу України для досягнення сталого розвитку

Джерело: складено автором на підставі даних, представлених на офіційних сайтах компаній [36-42]

Проаналізувавши інформацію, подану на офіційних сайтах певних компаній, можна узагальнити, що деякі компанії («Астарта-Київ», «Кернел», «МХП») мають сформульовану стратегію або політики щодо досягнення цілей сталого розвитку, в яких визначені конкретні цілі та напрямки. Опубліковані звіти зі сталого розвитку.

Такі компанії як «Нібулон», «Контінентал Фармерз Груп» не мають чітко сформульованих політик, проте здійснюють заходи, що відповідають засадам сталого розвитку. За результатами роботи формують КСВ-звіти.

В окрему групу виділено компанії, які не мають ні розробленої стратегії зі сталого розвитку, ні програми з соціальної відповідальності, але несистематично здійснюють різні заходи соціальної спрямованості (наприклад, «Агропросперіс», «Т.В.Fruit»). Інформацією про проведені заходи вони зазвичай діляться на своїх сайтах в розділі «Новини», окрім цього органи ЗМІ публікують різні новини. До таких заходів можна віднести підвищення якості продукції, збільшення енергоефективності виробництва, безвідходне виробництво, надання можливості

студентам проходити практику в компанії, технічне забезпечення освітніх закладів, проведення курсів для студентів, сприяння розвитку працівників тощо.

На прикладі одного з найбільших виробників та експортерів курятини в Україні «Миронівський хлібопродукт» розглянемо основні питання суттєвості, які є важливою складовою в управлінні сталим розвитком компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні пріоритетні сфери сталого розвитку компанії «Миронівський хлібопродукт»

Основні сфери діяльності	Сутність даних сфер
Управління корпоративною відповідальністю	Прозоре управління діяльністю компанією та відповідальність перед усіма стейкхолдерами
Залучення зацікавлених сторін	Налаштування співпраці з усіма зацікавленими сторонами, врахування їхніх потреб та інтересів
Співробітники	Управління людським капіталом базується на тому, що кожен працівник є цінним. Він повинен мати змогу реалізувати себе, розвиватися в компанії
Ділова поведінка	Даний напрям полягає в дотриманні компанією відповідних політик, ефективному веденні комунікацій, управлінні ланцюжком постачання
Охорона праці та безпека працівників	Впровадження ретельно розробленої політики охорони та безпеки праці згідно з вимогами міжнародного законодавства задля зведення до нуля летальних випадків на виробництві та захворюваності
Навколишнє середовище та кліматичні зміни	Прагнення скоротити викиди парникових газів, споживання палива, використання води, ефективно поводитися з відходами та раціонально управляти земельними ресурсами
Благополуччя тварин	Покращення умов утримання тварин на підприємствах. Зменшення використання антибіотиків в процесі вирощування тварин
Безпека та якість продукції	Дотримання високих стандартів безпеки та якості усієї продукції

Джерело: складено автором на підставі даних, представлених на офіційному сайті компанії [41]

Як уже зазначалося, «Астарта-Київ», як і «МХП» має розроблену стратегію зі сталого розвитку та стверджує, що сталий розвиток закладений в усі бізнес-процеси, як здійснює компанія, адже є невід'ємною їх складовою. Основні питання суттєвості «Астарта-Київ» та «МХП» є дуже схожими, отож розглянемо, на яких принципах сталого розвитку зосереджує увагу саме «Астарта-Київ» в політиці сталого розвитку, підписаній у вересні 2020 року (Додаток Ж, рис. Ж.2.1). Дана політика розробляється заступником фінансового директора зі сталого розвитку та погоджується з керівниками різних відділів (виконавчим директором, фінансовим директором, директором з управління персоналом тощо).

Звідси, пріоритетні сфери сталого розвитку компанії «МХП» подані більш комплексно, ніж у «Астарти-Київ». Це ще раз підкреслює, що ставлення компанії до створення політик зі сталого розвитку та їх дотримання є досить індивідуальним, як і звітування про досягнені результати. Проте досліджувані компанії в своїй політиці щодо сталого розвитку враховують усі три його складові: економічний, соціальний та екологічний розвиток, які тісно пов'язані між собою. Наприклад, виготовлення якісної продукції дозволить компанії бути конкурентоспроможною на ринку та отримати відповідний дохід за рахунок лояльності існуючих та залучення нових споживачів. Дотримання усіх необхідних вимог при виготовленні продукції забезпечить тісну та довгострокову співпрацю з контрагентами. Також важливо удосконалювати технологію виробництва, використовувати більш безпечні для довкілля речовини. Розглянемо певні із сфер сталого розвитку, на які орієнтуються досліджувані компанії, більш детально.

Компанії позиціонують себе як відповідальні роботодавці, які ставляться до працівників як до найціннішого активу. «Астарта-Київ» у 2020 році була визнана найкращим роботодавцем в аграрній галузі України за версією журналу «Фокус» [38]. Розглянемо динаміку та гендерну структуру працівників у 2018-2020 рр. (рис. 2.4). В усіх компаніях протягом аналізованого періоду зменшується кількість працівників. Це спричинено оптимізацією структури активів та підвищенням продуктивності праці. Гендерний розрив можна пояснити специфікою діяльності.

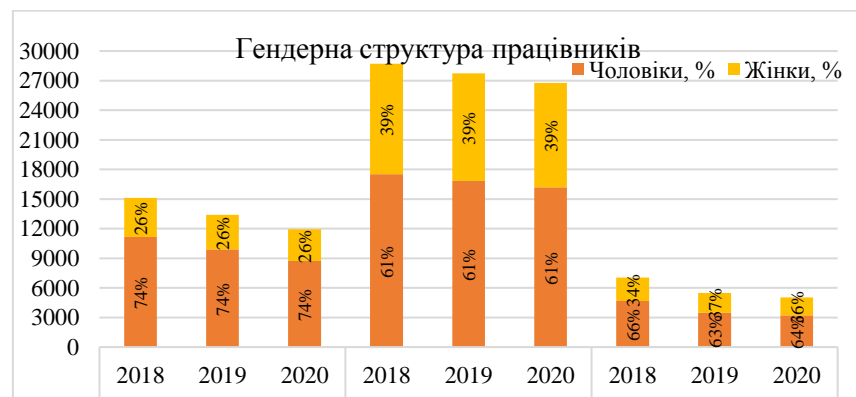


Рис. 2.4. Динаміка та гендерна структура працівників компаній «Кернел», «МХП», «Астарта-Київ» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на підставі даних, представлених на офіційних сайтах компаній [36-42]

Компанії дбають про розвиток та самореалізацію працівників, тому надають можливості проходити різного роду тренінги. Так, 4791 працівник (у 2019 році – 4489 працівників) компанії «Астарта-Київ» мав можливість долучитися до тренінгів, що спрямовані на розвиток професійних навичок, особистісних і управлінських компетенцій, забезпечення якості продукції тощо.

Компанія «Миронівський хлібопродукт» у 2020 році запустила проект «МНР Leaders HUB 1.0» для розвитку лідерських навичок у працівників компанії. «Кернел» також впроваджує різні програми для розвитку своїх працівників, у 2020 році тренінги для розвитку професійних навичок становили 85%, а решту 15% приділялося розвитку «soft»-навичок.

Одним із важливих напрямків сталого розвитку є підтримка та співпраця із громадами. Усі досліджувані компанії мають хорошу налагоджену комунікацію із місцевими громадами. Місцеві жителі надають хороший зворотній зв'язок, що допомагає оптимальним способом планувати розподіл інвестицій в соціальний розвиток громад.

Соціальні витрати компанії «Кернел» у 2020 році склали 2,2 млн. дол. США. В структурі витрат переважають інвестиції в інфраструктуру (759 тис. дол. США), розвиток шкіл та дитячих садків, а також благодійні пожертви та інші соціальні витрати на спорт, мистецтво та дозвілля (Додаток 3, рис. 3.2.1). Уся підтримка місцевих громад здійснюється через благодійний фонд компанії під назвою «Разом з ядром». Для покращення комунікації інформація розміщена на веб-сайті, спрямованому на просування соціальної діяльності та покращення комунікації із стейкхолдерами.

«Миронівський хлібопродукт» створив фонд «МХП–Громаді», який зосереджений на 4 напрямках (Додаток 3, рис. 3.2.2). Інвестиції у розвиток громаду 2020 році становили понад 202 млн грн. Основна частка інвестицій, а саме: 60% спрямована на охорону здоров'я. Така висока частка диктується вимогами сучасних реалій, тобто пандемією коронавірусу. Було створено 2 проекти: «Спільнодія Черкащини: здолати COVID-19» та «Спільнодія Вінниччини: здолати COVID-19. Черкаська ОДА високо оцінила вклад компанії у запобігання розвитку

пандемії в регіоні та висловила свою подяку. Загалом Фондом було інвестовано 29 млн. грн. Стосовно інших напрямів інвестицій, то проводилися покази фільмів під відкритим небом, грошові винагородження молодим сім'ям у зв'язку з народженням дитини, підтримка різних проектів за допомогою системи грантів, підтримка орендодавців.

Основна частка інвестицій «Астарта-Київ» (56%, що становить 49,3 млн грн) у 2020 році також спрямована на запобігання поширенню вірусу COVID-19. Пандемія коронавірусу значно вплинула і на сферу освіти, тому компанія зосередилася на допомозі облаштування освітніх закладів згідно з новими санітарно-епідеміологічними вимогами. Було також проведено онлайн-вебінари з викладачами задля кращої адаптації їх до ефективного онлайн-формату навчання, було поширено інформацію про різні інструменти, які можна застосовувати для кращого подання інформації учням та утримування їхньої уваги на заняттях. Детальніше зі структурою соціальних витрат на розвиток громад можна ознайомитися на Додаток З, рис. 3.2.3.

Таким чином можна підсумувати, що досліджувані компанії в рамках розвитку місцевих громад концентрують свою увагу на інвестуванні в громадське здоров'я, розвитку освіти та культури, інфраструктури.

На основі проаналізованих напрямів сталого розвитку досліджуваних компаній, можна простежити на яких цілях сталого розвитку вони концентрують свою увагу. Розглянемо, до прикладу, вклад у досягнення яких саме цілей у 2020 здійснила компанія «МХП» (Додаток К, табл. К.2.1). Сама компанія дослідивши свій внесок у досягнення цілей сталого розвитку оцінює свій прогрес у 2020 році як просунутий (зелений колір), задовільний (жовтий колір) або повільний (червоний колір). З даної таблиці видно, що компанія змогла досягти запланованих результатів в рамках Цілей 2, 3, 8, 9, 17. Прогрес у досягненні Цілей 4, 6, 7, 11, 12, 13 та 16 є повільним, а решті цілей компанія не приділяє уваги.

Компанія дбає про якість своєї продукції та не застосовує антибіотики на птахівництві. Застосовуються різні методи для аналізу кормів, сировини, які використовуються на виробництві. Усе поголів'я тварин є вакцинованим (Ціль 2).

«МХП» було інвестовано близько 2,5 млн. дол. США на охорону здоров'я своїх працівників. Такий високий рівень витрат у цей напрямок спричинений пандемією коронавірусу. Компанія дбає не тільки про фізичне, але й про психологічне здоров'я свого персоналу в рамках проекту МХП «Школа здоров'я» із В'ячеславом Смирновим, адже гостро постала проблема соціалізації через частковий перехід на дистанційну роботу (Ціль 3).

Як уже зазначалося раніше, в компанії станом на 2020 рік працює 26 766 працівників. Створено Центр розвитку задля підвищення професійних навиків працівників (Ціль 8). «МХП» у 2020 році запустила Innovation Lab, спрямовану на залучення різних стартапів задля задоволення потреб людей, базуючись на спільних зусиллях (Ціль 9).

Інвестиції в громади є одним із пріоритетних напрямів сталого розвитку «МХП». Партнерами Фонду «МХП – Громаді» у 2020 році стали близько 20 організацій: міжнародних та національних (Ціль 17).

Детальніше розглянути, які Цілі сталого розвитку є основними в діяльності компанії «Астарта-Київ» можна у Додатку Л, табл. Л.2.1 (кольором позначено цілі, яким приділяється увага компанії).

Інформація про Цілі сталого розвитку «Астарта-Київ» розділена за складовими: екологічна, соціальна та управлінська. З таблиці видно, що жодною зі складових на покриваються Цілі 2 та 17. Ініціативи здійснені в рамках Цілей 8 та 16 сприяють сталому розвитку одразу двох складових: соціальної та управлінської, а досягнення Цілі 11 підвищує одночасно екологічний та соціальний розвиток.

Було детальніше проаналізовано діяльність компаній в рамках сталого розвитку, які мають розроблену стратегію. Проте компанії, які мають тільки розроблену програму корпоративної соціальної відповідальності, теж активно працюють над досягненням цілей сталого розвитку попри відсутність формалізованої стратегії. Наприклад, компанія «Нібулон» працює над 16-ма з 17-ти цілей сталого розвитку. Єдина ціль, якій не приділяє уваги компанія – Ціль 17.

Звідси можна зробити висновок, що наявність стратегії не основний показник залученості до досягнення цілей сталого розвитку [42].

Загалом можна підсумувати, що менше уваги приділяється таким Цілям сталого розвитку з усіх наявних: подолання бідності; гендерна рівність; скорочення нерівності; збереження морських ресурсів; захист та відновлення екосистем суші; партнерство заради спільного розвитку. Це напрямки над якими варто ефективніше працювати в майбутньому.

2.3. Аналіз прийняття управлінських рішень в умовах сталого розвитку

Компанія, яка працює на засадах сталого розвитку повинна здійснювати кожен бізнес-процес з врахуванням основних його принципів. Це означає, що управлінські рішення, що приймаються на усіх етапах ланцюжка створення цінності, мають відповідати засадам сталого розвитку.

Компанія «Кернел» при прийнятті своїх управлінських рішень враховує цілі сталого розвитку та вживає практичні заходи, щоб імплементувати його принципи в усі свої бізнес-процеси. За рейтингом зі сталого розвитку Sustainable Ukraine компанія входить до Топ-3. Кернел отримав особливо високі оцінки в таких сферах: корпоративне управління; управління ланцюгом поставок; біорізноманіття; викиди в атмосферу; управління людськими ресурсами; управління та розвиток тощо.

У 2016 році було впроваджено новий управлінський підхід до ведення документообігу - проект електронного документообігу (EDF). На першому етапі, розпочато у 2017 році, система EDF використовувалась для внутрішніх операцій. На даний момент понад 20% співробітників можуть підписувати електронні документи, зокрема через смартфони. Цей проект дозволив зменшити навантаження та прискорити терміни закриття звітної періоду. У 2018 році таку систему документообігу було запропоновано зовнішнім контрагентам. Вплив даного рішення компанії відразу дав свої позитивні економічні результати. До прикладу, час підписання певних документів було зменшено з тижня до 30-40 хв,

а час отримання платежів було зменшено з 4-6 днів до 1-2, що підвищило оборотність коштів. Окрім цього, значним є вплив на навколишнє середовище: завдяки впровадженню цього проекту було заощаджено близько 380 тис. аркушів паперу (близько 2 т). Компанія прагне, щоб до кінця 2021 року 85-90% загального документообігу було електронним.

«Кернел» як один із найбільших виробників рослинництва в Україні прагне дотримуватися принципів сталості в довгостроковому періоді і разом з тим ділитися своїм досвідом з іншими фермерами з метою більшого залучення усієї аграрної галузі до досягнення цілей сталого розвитку. Усі постачальники «Кернел» проходять перевірку Економічною службою безпеки задля уникнення економічних та інших видів ризиків при співпраці. Важливими також є дотримання антикорупційних положень, а також соціальні та екологічні аспекти. Так, у 2020 році було здійснено перевірку 12 876 контрагентів компанії.

Детальні положення про охорону праці та навколишнього середовища містяться в стандартних контрактах, які «Кернел» використовує для взаємодії із постачальниками. В договорі також передбачені заходи з можливого проведення навчання з охорони праці для персоналу контрагентів. У своїй роботі «Кернел» застосовує підходи Kaizen галузі охорони здоров'я та безпеки праці з метою зведення кількості виробничих травм до нуля. За цього підходу кожен випадок, коли були травми ретельно аналізується, а відповідна інформація доводиться до співробітників. Також було створено спеціальний онлайн-курс з безпеки праці, який є обов'язковим для всіх співробітників компанії. Завдяки таким рішенням у 2020 фінансовому році вдалося зменшити кількість травм на виробництві.

До своєї продукції «Кернел» застосовує систему моніторингу, аудиту підлягають історія земельної ділянки, право власності, технології вирощування, контроль властивостей ґрунту, зберігання та застосування добрив і пестицидів, навчання з охорони праці, умови праці тощо. Важливе значення надається спалюванню соломи на місці. Це є шкідливою практикою, яка спричиняє пожежі та погіршує якість повітря. Для кожного первинного виробника його вуглецевий слід враховується та порівнюється з порогом, встановленим для біопалива в ЄС

У 2020 фінансовому році загальна площа верифікованих полів «Кернел» становила 395 тис. га, що майже вдвічі перевищує результати 2019 фінансового року. Культури з цих полів придатні для включення в сертифіковані ланцюги поставок. Сертифіковані культури надходять до сховищ та/або переробних заводів компанії, які підлягають подальшому процесу сертифікації ISCC. У 2020 фінансовому році відповідність усіх елеваторів «Кернел» перевірено та підтверджено; 3 нафтодроблені заводи, призначені для виробництва біопалива було сертифіковано. Таким чином, «Кернел» гарантує, що його продукти відповідають принципам ISCC на всіх ланцюгах поставок.

Регулярно працює система безпеки та якості харчових продуктів. Сфера аудиту охоплює одночасно процеси виробництва, зберігання, розподілу та постачання. Так, у 2020 фінансовому році було проведено 97 незалежних аудитів, загальною тривалістю 140 днів.

Так як компанія в усіх сегментах бізнесу через злиття та поглинання виникає проблема різних підходів до системи екологічного менеджменту (EMS). Тому у 2020 році було запроваджено проект з уніфікації підходів до EMS. Було створено корпоративну екологічну службу (включає 11 працівників-екологів), керівник якої підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Було запущено сертифікацію ISO 14001. З 2020 року Рада директорів регулярно переглядає прогрес компанії на шляху до сталого розвитку, в тому числі і екологічну складову.

Щоб розкрити свій соціальний вплив, компанія «Кернел» публікує звіти на чотири теми: «Розмаїття та рівні можливості»; «Свобода об'єднання та колективні переговори»; «Оцінка прав людини»; «Соціальна оцінка постачальника».

Вплив компанії у цих сферах є важливим і оцінюється за принципами ESG та враховується інвесторами при прийнятті інвестиційних рішень.

Відповідальність за підготовку інформації про сталий розвиток лежить на керівництві компанії «Кернел». Інформація повинна не повинна містити суттєвих навмисних чи ненавмисних відхилень та збиратися з використанням найбільш релевантних за певних обставин методів.

Керівництво компанії «МХП» вважає, що обрана ними вертикально інтегрована бізнес-модель найкращим чином підходить для здійснення діяльності на засадах сталого розвитку. Така організація ведення бізнесу дозволила знизити ризики в період пандемії та зменшити перебої в ланцюжку постачання. Компанія є менш залежною від зовнішніх постачальників та здатна краще контролювати якість продукції та її відповідність стандартам біобезпеки на усіх етапах виробництва.

Рада Директорів є відповідальною за розроблення стратегії зі сталого розвитку, політик, встановлення цілей, контроль за їх дотриманням. З метою досягнення високої ефективності постійно ведеться комунікація із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, чим забезпечується ефект синергії.

Оскільки бізнес-партнери є важливою ланкою при створенні кінцевої цінності для клієнта, то «МХП» зважено підходить до їхньої співпраці. У 2020 році було збільшено кількість фермерів, з якими налагоджена співпраця в компанії до 2026 (загальна сума витрат на продукцію фермерів у 2020 році – 485 млн. дол. США). За останній рік було укладено договори з 710 новими для компанії постачальниками. З метою покращення співпраці та обміну думками стосовно цінностей, пріоритетів в розвитку проводяться дні відкритих дверей для постачальників. Відбувся перехід від підписання паперових до електронних договорів, що зменшує кількість використаного паперу, та з іншого боку за допомогою електронного підпису і верифікації постачальників знижує ризики.

Для управління якістю створена вертикальна централізована Служба якості, в складі якої є різні відділи та 31 лабораторія, що дозволяє своєчасно та ретельно перевіряти якість продукції. В управлінні компанією використовуються міжнародно визнані стандарти безпеки продуктів харчування.

Підприємства групи «МХП» філія «Птахокомплекс» ТОВ «Вінницька птахофабрика» і ПАТ «Миронівська птахофабрика» пройшли перевірки належної виробничої практики (GMP), НАССР (Системи управління безпечністю харчових продуктів) та здоров'я та благополуччя тварин як необхідна вимога для здійснення постачання сировини для компанії «Макдональдз» в Україні. У 2020

році один із підрозділів компанії Миронівський м'ясокомбінат «Легко» також пройшов незалежний аудит третьої сторони та став постачальником м'яса для «Макдональдс» в Україні.

«МХП» працює на засадах безвідходного виробництва. Наприклад, у виробництві різних кормів використовується м'ясо-кісткове борошно, курячий жир (також є ресурсом для виробництва гліцерину, біогазу).

При управлінні персоналом значна увага акцентується на навчанні, розвитку, проведенні тренінгів, з метою відповідності навиків працівників сучасним викликам бізнесу, розвитку інновацій та діджиталізації систем управління. У 2020 році до дистанційного навчання було залучено 2800 працівників.

Компанія бажає досягти нульової кількості летальних випадків та професійних захворювань працівників, тому застосовуються найкращі міжнародні практики. Розпочалося впровадження програми «Перші кроки безпеки» задля своєчасного виявлення, оцінки та усунення ризиків, які можуть виникати у процесі роботи. Також налагоджено комунікацію із стейкхолдерами, щоб приймати ефективні рішення стосовно питань безпеки та охорони праці. Поширення COVID-19 теж вимагає від керівників нових управлінських рішень, тому у 2020 році на діагностику та лікування працівників було виділено більше 3 млн. грн.

Було запущено програму «МХП ЗМІНЮЄТЬСЯ» для ефективного інтегрування усіх процесів компанії, управління бізнес-проектами, оптимального використання ресурсів, яка планується на 3 роки та включає 6 проектів (табл. 2.5).

З даної таблиці можна зрозуміти, що «МХП» системно підходить до управління. Компанією уже використовується віртуальний помічник для прогнозування споживання електроенергії, який за лічені хвилини розраховує потреби в електроенергії та допомагає оптимізувати її витрати. Керівництво «МХП» у 2020 році визначило та закріпило у екологічній політиці ціль стати кліматично нейтральним підприємством до 2030 року. Таке рішення вимагає переглянути існуючі бізнес-процеси компанії та проведення спільної роботи з

різними експертами, інвесторами, працівниками задля організації діяльності таким чином, щоб знизити рівень вуглецевого сліду. Планується активно використовувати штучний інтелект також для оптимізації процесів виробництва.

Таблиця 2.5

Проекти програми трансформації SAP компанії «МХП» у 2020 році

Назва проекту	Опис
SAP S4/Hana	Система управління ресурсами (Enterprise Resource Planning), яка поширюється на усі основні бізнес-процеси компанії
SAP CRM	Система управління взаємодією із існуючими та потенційними споживачами, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках
SAP Ariba	Система управління закупівлями, основною метою якої є створення ефективної системи співпраці із постачальниками та розробка електронних каналів закупівель
SAP Success Factors	Система управління людськими ресурсами, яка поширюється на удосконалення організаційної структури, планування розвитку та навчання персоналу, встановлення цілей розвитку
SAP MDG	Система централізованого управління усіма видами ресурсів, а також даними, які стосуються постачальників та клієнтів
SAP vZoo	Система, спрямована на автоматизацію виробництва (мета - ефективне управління процесами вирощування птиці, в тому числі своєчасне та релевантне збирання даних стосовно виробництва)

Джерело: складено автором на підставі даних, представлених на офіційних сайтах компанії [41]

При взаємодії із партнерами «МХП» вимагає від них також «нульову толерантність» до корупції та обмеження втручання в свою господарську діяльність задля дотримання бізнес-етики.

Для кращої взаємодії із стейкхолдерами створено Лінію довіри МХП, де можна повідомити та отримати відповідь про різного роду порушення, шахрайство, хабарництво, утиски, дискримінацію, психологічний тиск тощо.

«Астарта-Київ» тяжіє до сталих методів діяльності. Ще у 2011 році було запроваджено інтегровану корпоративну систему управління, націлену на досягнення ефективності в усіх сегментах бізнесу та підвищення загальної ефективності. Вона побудована на міжнародних стандартах та включає в себе якість та безпеку продукції, охорону праці, довкілля і енергетичний менеджмент.

У 2020 році було посилено систему моніторингу постачальників і споживачів. За допомогою впровадженого Стандарту зі сталих закупівель постачальники відбираються згідно з принципами ESG (в перекладі з англійської -

екологічна, соціальна та управлінська сталість). При виборі постачальників додатково разом із основним контрактом підписується угода про затвердження принципів сталого розвитку. Також використовується анкетування потенційних постачальників на предмет сталості. В процесі роботи з постачальниками також проводиться їхня оцінка співробітниками компанії. Уся зібрана інформація опрацьовується, систематизується і відображається в реєстрі постачальників.

Загалом у 2020 році було отримано до розгляду заявки 12170 постачальників, з них було відібрано 4865, які змогли пройти відбір. Серед 157 постачальників оцінених на соціальний та негативний вплив, 37 мали негативний вплив.

Сам процес залучення підрядників включає певні етапи, серед яких створення специфікації, розміщення заявки на придбання, відбір пропозицій з врахуванням специфікації та нецінових факторів і подальший тендер в онлайн форматі. Компанія постійно удосконалює процес прийняття рішень щодо роботи з постачальниками. До постачальників вимагається ряд вимог:

- дотримання прав людини в рамках трудового законодавства. В разі виявлення на підприємстві постачальника факту недотримання вимог чинного законодавства, дискримінації працівників переглядаються умови співпраці, можливе розірвання договору;

- оптимальне поводження з природними ресурсами, відходами. Постачальник повинен враховувати вплив своєї діяльності на біорізноманіття, зміну клімату та намагатися його нівелювати;

- так як для компанії важлива чесна прозора діяльність, нульова толерантність до будь-яких проявів корупції, то «Астарта-Київ» вимагає цього і від своїх постачальників;

- у взаємодії зі споживачами компанія дотримується чесних ділових практик, надає правдиву та повну інформацію про продукцію і вимагає такої ж поведінки від постачальників.

Створена в компанії електронна система закупівель забезпечує чесну конкуренцію серед постачальників. Тендерним комітетом додатково погоджуються усі закупівлі загальною вартістю вище 5 тис. дол. США.

Співпраця з соціально відповідальними постачальниками дозволяє створити позитивний каскадний ефект на увесь ланцюжок створення цінності. Наступного року планується розширення співпраці з фермерами та зміцнення партнерських відносин з метою збільшення кількості прямих та спотових операцій.

Управління персоналом та взаємодія з ним регламентується колективними договорами. Як уже зазначалося раніше, компанія толерантна до усіх своїх працівників та не допускає дискримінації за релігійними, політичними, гендерними, національними та іншими ознаками. Думка кожного працівника важлива та враховується при прийнятті управлінських рішень. З цією метою було створено таке середовище, в якому працівники мають змогу розвивати свої ідеї, удосконалювати їх, ділитися та реалізовувати. У 2018 році компанія запустила банк інноваційних ідей під назвою CEO-Sprint. На першій же сесії вдалося зібрати близько ста пропозицій, кожна з яких розглянуло керівництво та надало свою оцінку. Для «Астарта-Київ» цінні думки та ідеї своїх працівників, тому приділяється значна увага їх розвитку.

«Астарта-Київ» постійно працює над удосконаленням процесу виробництва. В землеробстві компанія здійснює свою діяльність з врахуванням сучасних технологій, що дозволяють одночасно забезпечити високу якість виробництва та при цьому не знижувати якість ґрунтів. Те ж саме стосується і сільськогосподарської техніки. Наразі «Астарта-Київ» співпрацює з компанією «Deere & Company» і модернізує власне обладнання. Основний аспект спрямований на процеси захисту рослин та внесення добрив. Компанія здійснює дистанційний моніторинг посівів. Планується на наступний рік подальше удосконалення технологій вирощування.

«Астарта-Київ» співпрацює з такими мережами клієнтів як Pepsi, Coca-Cola, Danone, Mondelez, тому підтримка якості продукції та її сертифікація (за міжнародними стандартами ISO, FSSC) є одним з найбільш суттєвих питань. В

подальшому компанія концентруватиметься на удосконаленні виробництва на свої цукрових заводах з метою зниження рівня виробничих витрат та підвищення ефективності управління логістикою.

Так як «Астарта-Київ» є торговим партнером ЄС, то вона також активно залучена до боротьби зі зміною клімату. Компанія проводить моніторинг та приймає рішення спрямовані на зниження рівня викидів парникових газів, використання в своїй господарській діяльності викопного палива, антибіотиків, пестицидів тощо. Одночасно планується розширити органічне виробництво таким чином, що під нього буде виділено четвертину земель. Тому уже запроваджено систему щомісячного вимірювання використання природних ресурсів і енергії та щоквартального викидів парникових газів, здійснених компанією. «Астарта-Київ» займається органічним землеробством уже 3 роки та отримала перший врожай.

У всіх сферах господарської діяльності компаній присутній контроль для вчасного виявлення відхилень від запланованих показників діяльності, їх причин та розробки оптимальних рішень стосовно їх вчасного усунення та попередження.

«Астарта-Київ» надає інформацію про ESG дані окремим Звітом зі сталого розвитку, опублікованому на веб-сайті компанії, щоб зацікавлені сторони мали вільний доступ до необхідної інформації, дотримуючись принципу прозорості. Подана там інформація структурована з врахуванням GRI стандартів. Для ефективної комунікації із основними стейкхолдерами компанія відслідковує усі скарги та пропозиції зацікавлених сторін стосовно своєї діяльності.

Звіти усіх проаналізованих компаній були підготовлені згідно з основними принципами GRI стандартів.

Отож діяльність суб'єктів господарювання аграрного бізнесу в системі сталого розвитку є комплексною, а принципи сталості дотримуються при формуванні управлінських рішень на різних етапах ланцюжка створення вартості. При цьому надзвичайно важлива роль надається персоналу, які становлять основну цінність компаній.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ З ВРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Напрями удосконалення управління суб'єктами аграрного бізнесу в умовах сталого розвитку

Управління підприємством на засадах сталого розвитку означає знаходження балансу між трьома його складовими: соціальною, економічною та екологічною. Сьогодні такий підхід набуває особливого значення у світі та Україні, зокрема. Сучасні умови вимагають від керівників підприємств такого управління, яке би відповідало існуючим вимогами ринку та одночасно орієнтувалося на довгострокові соціальні та екологічні потреби, що не завжди просто досягти. Важливою основною функцією підприємств аграрної галузі є забезпечення населення якісною та безпечною продукцією: зараз і в майбутньому, за умови досягнення належного соціального та екологічного розвитку. Одночасно продукція аграрної галузі є сировинною базою для інших секторів економіки: наприклад, легкого або харчового секторів. Разом з тим високий рівень використання природних ресурсів, не завжди раціональний, може призвести до значних негативних результатів [52]. Тому постає важливе завдання - напрацювання шляхів удосконалення управління суб'єктами аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку.

Від впровадження програм сталого розвитку аграрні підприємства отримують ряд переваг, серед яких [16, с. 59; 59, с. 418]:

- покращення системи управління підприємством;
- за рахунок здійснення заходів, які спрямовані на покращення стану довкілля та екосистем, які безпосередньо впливають на функціонування аграрного підприємства, покращується його загальне становище;
- удосконалення підходів до виявлення та попередження ризиків і матеріальних втрат (в тому числі і в сфері сталого розвитку);
- поліпшення іміджу підприємства аграрної галузі;

- більша лояльність влади на певних територіях до підприємств, які здійснюють діяльність з врахуванням принципів сталого розвитку;
- відносини із працівниками, клієнтами, іншими зацікавленими сторонами, з якими підприємство розділяє спільні цінності є більш стійкими;
- легше проникнення на нові ринки та збільшення частки існуючих за рахунок збільшення конкурентоспроможності, яка базується на інноваційних технологіях, ефективніших бізнес-процесах, продукції, що сприяють сталому розвитку;
- узгодження очікувань основних зацікавлених сторін із стратегічним баченням підприємства
- збільшення інвестиційних можливостей для підприємств.

Проте існують і недоліки здійснення діяльності з врахуванням соціальної відповідальності бізнесу. До таких можна віднести порушення принципу максимізації прибутку. Підприємства також можуть зловживати соціальною відповідальністю та під її прикриттям нераціонально використовувати виділені на це ресурси, приховувати та розтратити на певні інші потреби. Так як поняття сталого розвитку та соціальної відповідальності є відносно новими в Україні, то існує ризик виникнення недовіри населення як реакція на здійснені підприємством заходи [45, с. 174].

Зауважимо, що цілі сталого розвитку базуються на підході «нікого не залишити осторонь». Це означає, що ініціативи, здійснені компаніями на шляху до сталого розвитку мають одночасно ініціювати позитивні зміни усюї планети загалом. Порушуються такі важливі питання, як подолання бідності, голоду, нерівності в усіх її проявах, забезпечення якісної освіти, миру в усьому світі, покращення екологічної ситуації тощо. Тільки усвідомлення та продумані кроки на шляху до покращення усіх зацікавлених сторін (представників бізнесу, державної влади, громадськості) можуть спричинити позитивні зрушення на шляху до сталого розвитку [24, с. 185].

Науковці виділяють певні напрямки, інвестиції в які допомагають підвищити рівень сталого розвитку компаній, що одночасно сприятливо вплине на репутацію, конкурентоспроможність підприємства, його дохідність (рис. 3.1).

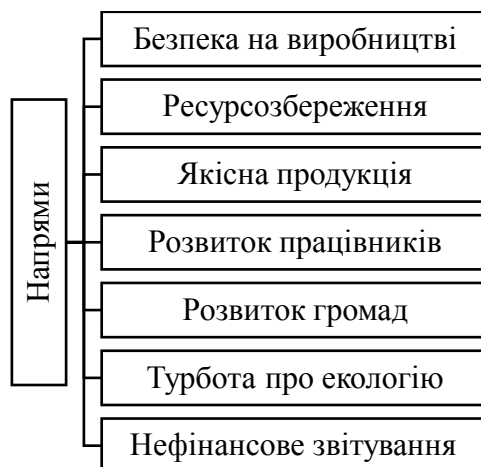


Рис. 3.1. Пріоритетні напрями діяльності для забезпечення сталого розвитку компаній

Джерело: складено автором на основі [9, с. 5-6]

У промислово розвинутих країнах для підвищення безпеки праці на виробництві застосовується система управління ризиками. За допомогою неї можливо вчасно виявити, оцінити та контролювати можливі ризики, на робочих місцях зважаючи на рівень небезпеки обладнання. З метою зведення нещасних випадків, травматизму та професійних захворювань на підприємствах до нуля, необхідно проводити постійний аналіз робіт, які виконуються, їхній ступінь небезпеки, здійснювати механізацію та автоматизацію процесів, додаткові заходи, щоб . Окрім цього усі працівники мають бути ознайомлені з інструкціями щодо правильної експлуатації обладнання, хорошим прикладом є онлайн-курси, які проводять досліджувані нами аграрні компанії, або просто періодичні інформативні бесіди з працівниками про можливі ризики та заходи для їх уникнення [8, с. 30].

Сьогодні гостро постає проблема збереження ресурсів, їх раціонального використання та економії. Це питання є актуальним, тому що стосується не тільки сьогоденного споживання продукції аграрного виробництва, а й майбутнього,

баланс між якими є завданням сталого розвитку. Спостерігається деградація та виснаження земельних, водних, енергетичних та інших видів ресурсів. Вчені вважають, що за допомогою здійснення суб'єктами аграрного бізнесу України ряду організаційних, технічних та технологічних заходів (табл. 3.1) можливе зниження використання ресурсів та витрат виробництва і Україна має значний потенціал для цього [4, с. 176].

Таблиця 3.1

Види заходів суб'єктів аграрного бізнесу України для підвищення рівня ресурсозбереження

Види заходів	Сутність
Організаційні	Знаходження оптимальної структури землі, яка перебуває в обробці
	Використання високоприбуткових культур рослин або порід птиці та тварин
Технічні	Застосування високопродуктивного обладнання
	Рациональне використання машин
	Оновлення машин з метою зниження споживання палива
	Пошук альтернативних видів палива
Технологічні	Впровадження нових технологій для підвищення рівня механізації та автоматизації
	Застосування ефективних технологій для енерго- та ресурсозбереження

Джерело: складено автором основи [4, с. 176-177]

Дані заходи представлені в таблиці окремо, проте оскільки підприємство розглядається як система, існують ще поєднання цих заходів.

Перспективною є ідея безвідходного виробництва, за якої уся сировина, яка використовується на підприємстві, відходи виробництва здатні перетворюватися у готову продукцію та забезпечувати підприємству додатковий дохід. Чудовим прикладом і підтвердженням того, щоб ідею безвідходного виробництва можна реалізувати на практиці в аграрному секторі України є «МХП». Цей напрямок є вартим того, щоб його розвивали і інші компанії в даній галузі [54, с. 310].

Позитивні результати від ресурсозбереження впливають на різних суб'єктів аграрного бізнесу: підприємства отримують економію ресурсів, зростання ринкової частки за рахунок підвищення якості продукції, покращення іміджу як виробниками, що наносить менший негативний вплив навколишньому середовищу; працівники компанії можуть отримати можливість генерувати та

реалізовувати свої ідеї з ресурсозбереження, що допомагає їм розвиватися, окрім цього отримати матеріальне стимулювання; споживачі отримують більш якісну та екологічну продукцію, знижується рівень споживчих витрат; суспільство загалом отримує економічний розвиток та покращену екологічну ситуацію [54, с. 310].

Розвиток науково-технічного прогресу дає поштовх до більш ефективного управління підприємствами аграрної галузі за умови доцільного використання його результатів. Інновації відіграють важливу роль у трансформації і розвитку підприємств аграрного бізнесу та аграрної галузі загалом. Без перебудови бізнес-процесів підприємства, базуючись на нових інноваційних підходах, неможливе інтенсивне економічне зростання, інтеграція в міжнародне аграрне виробництво і досягнення значних результатів на шляху до сталого розвитку. Відставання підприємств України від світових виробників аграрної галузі на техніко-технологічному рівні суттєво знижує конкурентоспроможність продукції та підприємства загалом. Комплексність великих вертикально інтегрованих аграрних компанії зумовлює необхідність особливого підходу до впровадження інновацій та їх поєднання [47, с. 257].

Постає необхідність в довгостроковій перспективі створити належні умови для інноваційного розвитку суб'єктів господарювання в аграрній галузі та забезпечити в результаті даних дій підвищення продуктивності виробництва. Така діяльність дозволить посилити конкурентоспроможність підприємств, як на національному, так і міжнародному ринках, та отримати відповідні прибутки, частину з яких можна витратити на вирішення завдань з соціального розвитку. Нові удосконалені бізнес-процеси, технології виробництва дадуть змогу підвищити рівень якості продукції, безпеки праці, її продуктивності, знизити рівень негативного впливу діяльності агропідприємств на довкілля [47, с. 257].

Лише синергійний ефект від співпраці між основними суб'єктами аграрного бізнесу, а саме: великими агропромисловими фірмами, середніми та малими підприємствами, державою, місцевими територіальними громадами, кінцевими споживачами, науково-дослідними інститутами здатен призвести до ефективного інноваційного розвитку. Держава в даному випадку є одним з важливих суб'єктів

на шляху до інноваційного розвитку підприємств аграрної галузі. Вона здатна через сукупність прямих та опосередкованих методів підтримувати та регулювати інноваційну діяльність на предмет дотримання показників економічності, екологічності тощо [46, с. 32].

Для того, щоб інноваційний процес здійснювався ефективно, необхідне дотримання таких умов [46, с. 33]:

- максимальне наближення діяльності наукових установ до потреб суб'єктів господарювання в аграрному бізнесі;
- формування інформаційних баз про найновіші інноваційні досягнення в аграрній сфері, доступ до яких буде надано агровиробникам;
- залучення приватних інвесторів для фінансування наукових досліджень;
- здійснення належних заходів з підготовки та перепідготовки працівників, залучених до інноваційного процесу;
- оновлення матеріально-технічної бази наукових установ задля проведення необхідних досліджень;
- належний захист продуктів інтелектуальної власності на рівні держави.

Державна підтримка інноваційного розвитку аграрного сектору має бути спрямована на виготовлення якісної конкурентоспроможної на міжнародному ринку продукції.

Управління інноваційним розвитком також включає ефективний розподіл ресурсів між інноваційними проектами. Часто виникає проблема надмірної концентрації ресурсів тільки якомусь одному етапі певного проекту. З метою усунення даної проблеми необхідно удосконалити комунікацію між усіма учасниками інноваційного процесу аграрного бізнесу. Окрім цього, як уже зазначалося, надзвичайно важливим є наявність відповідного кадрового потенціалу, при необхідності залучення зовнішніх спеціалістів [46, с. 34].

Одним із найбільш ефективних шляхів розвитку підприємств аграрної галузі є автоматизація, впровадження інформаційних технологій в господарську

діяльність тощо, які сприятимуть ефективнішому здійсненні бізнес-процесів, оптимальному використанню ресурсів, підвищенню якості продукції. Існують певні фактори, які визначають активність аграрної компанії на ринку інформаційних технологій (рис. 3.2) [28, с. 40].

Часто виникає проблема використання сучасних інформаційних технологій у малих аграрних виробників. Вони не володіють такими фінансовими ресурсами, як великі аграрні компанії, інколи ще причиною може бути консерватизм керівників, недостатній рівень кваліфікації. Це виявляється у тому, що при виготовленні продукції застосовують стандартні операції, інколи застарілі, такий самий підхід використовується і до різних добрив, засобів захисту рослин тощо (вони не завжди є достатньо безпечними для довкілля) [28, с. 41].

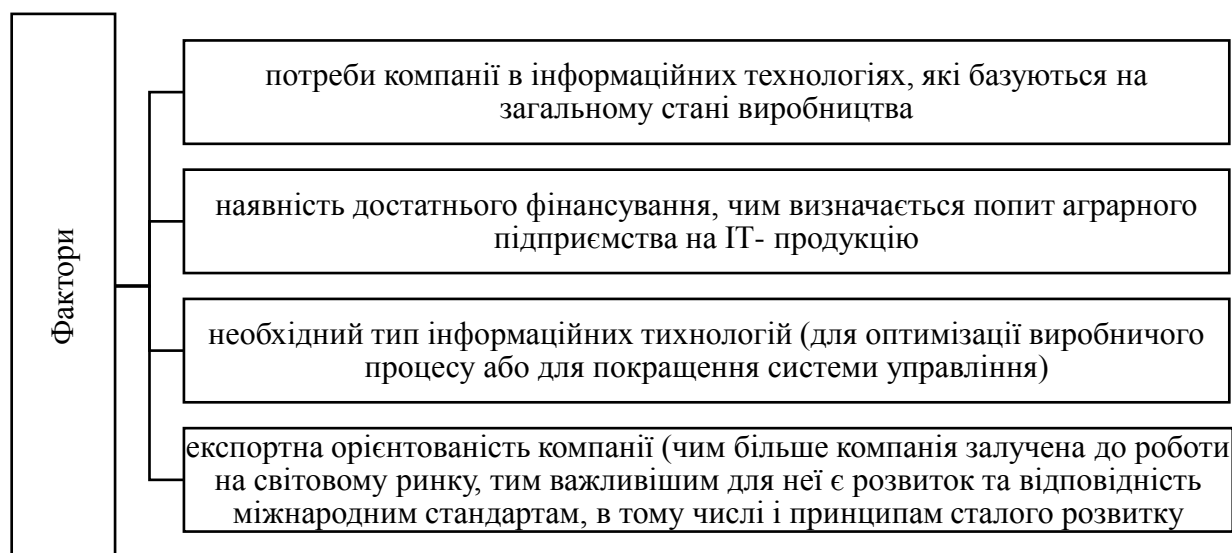


Рис. 3.2. Визначники активності підприємств аграрної галузі на ринку ІТ

Джерело: складено автором на основі [28, с. 40]

Наступною важливою сферою є маркетинг, сталий розвиток не оминув і його: нові фактори зовнішнього середовища підприємств вимагають переглянути концепцію управління маркетингом. Тепер при взаємодії різних суб'єктів аграрного ринку важливими є прозорість діяльності, доброчесність. В управлінні маркетингом також важливо враховувати зростання значення соціального та екологічного розвитку. Виникло навіть поняття «зеленого» маркетингу, соціально

відповідального маркетингу як результат впровадження концепцій сталого розвитку у звичне маркетингове управління. Усі складові комплексу маркетингу базуються на достовірності інформації про продукцію та виробника, дотриманні чинного законодавства, відповідальності за завдані довікілью збитки та їх усунення. Аграрні компанії, як відносять себе до соціально відповідальних, мають шукати такі методи виробництва, упакування, утилізації продукції, як забезпечуватимуть належну якість та завдаватимуть менше шкоди навколишньому середовищу. В кінцевому результаті використання соціально відповідального маркетингу підвищить лояльність основних груп стейкхолдерів, репутацію та конкурентоспроможність компанії у довгостроковому періоді [21, с. 106-108].

Як уже зазначалося, необхідними є впровадження інновацій в діяльність аграрних підприємств, а це означає зростання потреби в здобутті працівниками нових професійних знань та навиків. Тільки таким чином вдасться досягнути очікуваного ефекту від впровадження нових бізнес-процесів, технологій тощо. Окрім цього працівники відчуватимуть себе цінними та більш вмотивованими. Залучення їх до оновлених процесів, сприяння їхньому розвитку знизить ймовірність професійного вигорання. Не менш важливими є розвиток таких навичок, як лідерство, стресостійкість, вміння ефективно комунікувати, робота в команді тощо. Підприємство повинно в комплексі забезпечити зростання працівника, як професіонала та особистості. Ще одним чудовим інструментом, який використовують певні сучасні підприємства, та досвід яких є вартим того, щоб його перейняти, є проведення різних культурних заходів, створення власної невеликої бібліотеки для співробітників, організація та залучення працівників до спортивних змагань, проведення разом з працівниками заходів для розвитку громади, збереження довікілью. Людський капітал сьогодні вважають джерелом розвитку суспільства загалом та будь-якого підприємства. В результаті інвестування в людський капітал отримуємо в комплексі працівника з накопиченими знаннями, досвідом, навиками, задовільним рівнем здоров'я, як фізичного так і психологічного [51].

Для суб'єктів аграрного бізнесу вагомим досягненням є відданість своїх працівників, як результат реалізації політики компанії в цьому напрямі та встановлених нею цінностей, які розділяють працівники. В підсумку компанії отримують зниження рівня плинності кадрів (він спричиняє часткову втрату цінного людського капіталу і усі докладені зусилля для розвитку працівників, що звільнилися стають марними) та збереження кваліфікованих робочої сили. Ще одним позитивним результатом хорошої кадрової політики є розуміння та дотримання працівниками етичної поведінки (зменшується ризик недобросовісної поведінки, імовірність шахрайства з боку працівників) [10, с. 58].

Не менш важливим аспектом, якому варто приділити увагу, є розвиток місцевих громад. Аграрні підприємства можуть здійснювати різноманітні заходи в межах напряму. Багато уваги приділяється розвитку освіти: наприклад, співпраця з аграрними університетами, інститутами, коледжами, училищами. Компанії можуть проводити певні вебінари, тренінги, стажування для студентів, яке допоможе набути ними практичних навичок. Деякі компанії організують на базі власного підприємства або в співпраці з навчальними закладами такі навчальні курси, які стосуються агрономії, фізіології рослин, посіву, механізації тощо. Також в рамках підтримки навчальних закладів здійснюється цільова фінансова допомога: кошти на оновлення комп'ютерних класів, різного інвентарю, купівлю спеціальних програм тощо. Окрім цього здійснюється фінансування будівельних та ремонтних робіт в закладах освіти (школах, дитсадках), охорони здоров'я, культури. Для покращення рівня здоров'я можна підтримувати спортивні клуби, організувати різні спортивні заходи. Не менш вагомим є розвиток інфраструктури: будівництво доріг (важливо, не тільки для розвитку сільських територій, а також і для самих підприємств: часто дороги, які ведуть до земельних угідь є в неналежному стані; машини та техніка, яка використовується в аграрному виробництві має також чималий вплив на зношення доріг), ліній електропередач, водогонів [10, с. 58].

Покращення екологічної ситуації – питання проблема, яка сьогодні набирає все більшої актуальності. Діяльність великих аграрних підприємств в певній мірі є

загрозливим для довкілля. Навколишнє середовище страждає від відходів та викидів виробництва, гостро стоїть питання неефективного використання ресурсів і його впливу (саме тому уже згадувалося про безвідходне виробництво, повторну переробку сировини, екологічно безпечне упакування, пошук нових технологій виробництва з використання останніх досягнень наукового прогресу в рамках інших напрямів). Тому є потреба в перегляді екологічної політики агропідприємств [58, с. 158].

Ще одним важливим напрямом в системі управління підприємством на засадах сталого розвитку є покращення інформування основних зацікавлених сторін підприємства про його соціальні та екологічні результати діяльності, а не тільки економічні. Причиною вагомості даного напрямку є те, що стейкхолдери стають все більше зацікавленими у залученості підприємства до досягнення цілей сталого розвитку, а через відсутність нефінансової звітності вони не в змозі стежити та оцінити здійснені ініціативи в тому чи іншому напрямі.

Нефінансова звітність якраз є тим інструментом, що дозволяє підприємству інформувати стейкхолдерів про сформовані ним політики, встановлені цілі, здійснені заходи та досягнені результати з соціального та екологічного розвитку [48, с. 369].

Переваги даної звітності є очевидними: на основі неї можна проводити аналіз (як для підприємства, так і для зовнішніх сторін) діяльності. Окрім цього вона є інструментом побудови довірчих стосунків із зацікавленими сторонами. Проте в Україні практика використання нефінансової звітності є відносно новою та знаходиться на етапі розвитку, не до кінця чітко визначена її мета. Тому перед українськими підприємцями постають наступні проблеми [48, с. 371]:

- вищий рівень менеджменту не до кінця розуміє вагомість реалізації концепції даного виду звітності;
- керівництво враховує додаткові витрати, пов'язані із формуванням нефінансової звітності, але не до кінця усвідомлює її переваги;
- немає чітко сформульованого підходу до її впровадження.

Проте, зважаючи на сучасні тенденції в веденні господарської діяльності, міжнародний досвід, підвищені вимоги стейкхолдерів, суб'єктам аграрного бізнесу необхідно сформувавши відповідний документ, який дозволить оцінити та проаналізувати результати їхньої діяльності в напрямку досягнення цілей сталого розвитку. Під час складання даної звітності важливо враховувати особливості галузі [48, с. 371].

Створення та публікація нефінансового звіту належним чином, згідно з загально прийнятими рекомендаціями є одним з основних показників ефективності управління підприємством на засадах сталого розвитку. Важливо зауважити, що основні суб'єкти аграрного бізнесу в Україні є вертикально інтегрованими структурами, які об'єднують відокремлені підприємства, підрозділи, філії. Тому при складанні нефінансової звітності необхідно, щоб усі підприємства, що входять до одного агроформування, дотримувалися однакових стандартів. Дана вимога повинна бути дотримана з такої причини, що на основі цих стандартизованих звітів формується єдиний загальний звіт компанії.

До шляхів розвитку нефінансового звітування серед суб'єктів аграрного бізнесу в Україні можна віднести наступні інформаційні методи [48, с. 372]:

- активна популяризація нефінансового звітування серед підприємств в Україні;
- так як великі аграрні підприємства України активно здійснюють експортну діяльність та співпрацюють з компаніями закордоном, то доцільно переймати досвід закордонних підприємств в сфері соціальної звітності;
- інформування представників бізнесу про рішення представників влади стосовно нефінансового звітування (стандарти, мотивуючі заходи, штрафи тощо).

Отже, нефінансова звітність є одночасно інструментом підвищення прозорості ведення бізнесу представників аграрної галузі, покращення процесу інформування стейкхолдерів про результати діяльності підприємства. Активне впровадження практики нефінансового звітування серед підприємств аграрного сектору здатне спричинити виникнення відповідної тенденції серед представників

інших галузей економіки та в майбутньому формування соціального звіту як обов'язкового [48, с. 372].

Для втілення та реалізації заходів зі сталого розвитку аграрні підприємства можуть розробляти різні соціальні програми, серед яких [44, с. 198]:

- власні програми компаній;
- програми, створені як результат партнерства представників аграрного бізнесу та органів влади;
- програми, сформовані і результаті взаємодії між підприємствами та громадськими організаціями;
- програми із залученням до співпраці засобів масової інформації задля необхідного поширення інформації.

Та чи не найбільш важливим є усвідомлення представниками аграрного бізнесу свого впливу на основних груп стейкхолдерів, під час здійснення своєї господарської діяльності. Вона повинна характеризуватися зниженням негативного впливу на довкілля, суспільство в цілому та підвищенням позитивних ефектів від реалізацій певних заходів, що спрямовані на забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Усі розглянуті аспекти, які компанії повинні враховувати на шляху до сталого розвитку, необхідно досягати поступово в комплексі (наприклад, за принципами сталого розвитку неможливо підвищувати продуктивність праці без впровадження нових технологій та професійного зростання працівників), спільними зусиллями усіх зацікавлених сторін (як внутрішніх, так і зовнішніх). Аграрні компанії мають знайти баланс та сплановано розвивати свою господарську діяльність задля досягнення як економічної, так і соціальної та екологічної ефективності [44, с. 199].

3.2. Перспективи екологічного напрямку сталого розвитку в аграрному бізнесі України

Діяльність людства сьогодні призвела до численних проблем із станом довкілля. Саме тому покращення стану екології виділено в окрему складову сталого розвитку. На даний момент суспільство стурбоване наявним станом

довкілля та його змінами, тому останнім часом почало активно піднімати дану проблематику як в теорії, так і на практиці.

Аграрна галузь є однією із найбільш чутливих до змін навколишнього середовища, разом з тим вони перебувають у тісному взаємозалежному впливі. Екологічний стан довкілля, зміна клімату позначається на обсягах, якості та безпечності продукції аграрної галузі, яка є такою важливою для підприємств, що виходять на міжнародний ринок. Саме тому суб'єкти господарювання аграрної галузі України мають приділити увагу екологічному напрямку сталого розвитку, шукати нові екологічно орієнтовані методи своєї господарської діяльності, що вплине як на продукцію, так і на репутацію підприємства та суспільство загалом [3, с. 108].

Необхідність екологізації виробництва в аграрній галузі диктується сучасними потребами споживачів на внутрішніх і зовнішніх (наприклад, європейському) ринках щодо безпеки та якості продукції. Спостерігається все більша кількість прихильників сталого розвитку серед споживачів, стейкхолдерів, які зацікавлені в досягненні підприємствами соціальних та екологічних результатів. Результатом прийняття правильних управлінських рішень, які стосуються екологізації, будуть також показники економічної та соціальної діяльності. Такі рішення можуть дати поштовх до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних компаній, диверсифікації діяльності, розвитку сільських територій, покращенню рівня життя населення загалом [32, с. 37].

Причиною потреби в екологізації аграрного виробництва є такі наявні на сьогодні екологічні проблеми в Україні [32, с. 36]:

- деградація земель;
- зменшення біорізноманіття (як тваринного, так і рослинного);
- забруднення та погіршення стану водних ресурсів тощо.

На глобальному рівні ще виділяють одну із найважливіших проблем усього людства, якою вважається зміна клімату. За прогнозами, здійсненими

Міжнародними науковими центрами, загальна температура планети протягом даного століття підвищиться [34, с. 19].

Приклад негативного впливу зміни клімату в Україні можна спостерігати на стані поверхневих, підземних вод. Так, у 2019 році відбулося суттєве обміління озера Світязь, Шацьких озер, що свідчить про погіршення водно-екологічної ситуації в Україні [19].

Відповідно, виникає необхідність пошуку нових підходів до прийняття управлінських рішень на підприємствах аграрної галузі згідно з сучасними вимогами сталого розвитку, зокрема екологічними [32, с. 37].

Розглянемо детальніше, якими можуть бути передумови, рішення в напрямку екологізації виробництва та кінцеві наслідки (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Визначники економічного розвитку суб'єктів аграрної галузі

Джерело: складено автором на основі [32, с. 37]

В загальному розумінні екологізація діяльності підприємств аграрної галузі базується на знаходженні керівниками оптимального способу використання виробничого потенціалу та природних ресурсів, основними результатами чого є [3, с. 109]:

- досягнення екологічної безпечності продукції;
- більш ефективне виробництво.

Варто пам'ятати, що підприємство знаходиться під впливом різних зовнішніх та внутрішніх факторів, до яких можна віднести чинне екологічне законодавство в Україні, ініціативи в напрямку екологізації, здійснені основними конкурентами, очікування зацікавлених сторін, специфіка самого підприємства, особистий досвід, цінності та погляди керівників тощо.

Основний принцип на шляху до досягнення екологічної ефективності – системний підхід до управління суб'єктами аграрного бізнесу. В рамках цього управлінського підходу в аграрній галузі необхідно здійснити такі дії:

- налаштувати ефективну систему контролю за дотриманням на підприємствах аграрного бізнесу основних екологічних вимог;
- створення системи моніторингу за екологічністю стану природних ресурсів;
- запровадження ринкових регуляторів розподілу ресурсів та інвестицій в аграрне виробництво (система пільгового кредитування, підтримки) [31, с. 162].

Науковці виділяють такі основні сучасні напрямки екологізації підприємств аграрної галузі в рамках сталого розвитку, серед яких [3, с. 111; 55, с. 78]:

- аграрне виробництво, яке є екологічно безпечним (допоможе одночасно вирішити певні екологічні, соціальна та проблеми, пов'язані із ресурсозбереженнями, результатом чого буде підвищення рівня добробуту людства);
- раціональний підхід до використання усіх наявних ресурсів (можливе за допомогою підтримання екологічної рівноваги шляхом впровадження нової системи охорони природного середовища та використання природних ресурсів);

- запровадження нових інноваційних технологій, які стосуються переробки відходів виробництва або їхньої утилізації;
- нові підходи до структури підприємств аграрної галузі, як складових частин еколого-економічної системи держави;
- популяризація засад сталого розвитку в суспільстві, як інструмент на шляху до вирішення суттєвих соціальних та екологічних проблем та стабілізації економічної ситуації в країні;
- екологічна освіта населення (інформування населення про необхідність відповідального ставлення до природного середовища, а також формування знань про вагомість та перспективи екологізації в аграрній галузі);
- аналіз світових практик з впровадження сталого розвитку; співпраця з міжнародними організаціями в цьому напрямі та застосування новітніх інноваційних розробок задля вирішення питань з ресурсозбереження, екологічної ситуації;
- удосконалення законодавства в галузі екології.

Тому, варто окремо розглянути проблеми, пов'язані з деградацією земель, як одного з основних ресурсів аграрних підприємств. Деградація земель є одним із найбільш значних наслідків погіршення екологічної ситуації для аграрної галузі: останніми десятиліттями спостерігається погіршення земельного фонду, як показник екологічної кризи. Це означає, що певні земельні угіддя потребують проведення заходів з їхнього відновлення. Не варто забувати, що аграрна сфера є складовою частиною біосфери (збереження якої є однією із складових частин сталого розвитку), а не лише ресурсом для забезпечення суспільства продуктами харчування [29, с. 191].

Діяльність суб'єктів аграрного бізнесу з метою підвищення рівня дохідності та збільшення обсягів виробництва повинна здійснювати якомога менший негативний вплив на навколишнє природне середовище та стан земель, зокрема. Окрім цього виготовлена продукція аграрної сфери повинна бути екологічно безпечною. Звідси можна узагальнити, що зупинення погіршення стану земель та їх відновлення є одним із найбільш пріоритетних напрямів екологічного аспекту

сталого розвитку для підприємств аграрного бізнесу. Розуміємо, що без належної якості земельних ресурсів, родючості ґрунтів неможливим є ефективний розвиток суб'єктів аграрної галузі [29, с. 191]. Основні заходи для покращення практики землекористування, які призведуть до відновлення земель та які необхідно вживати суб'єктам аграрного бізнесу в Україні представлено на рис. 3.4 [20, с. 199-200]:

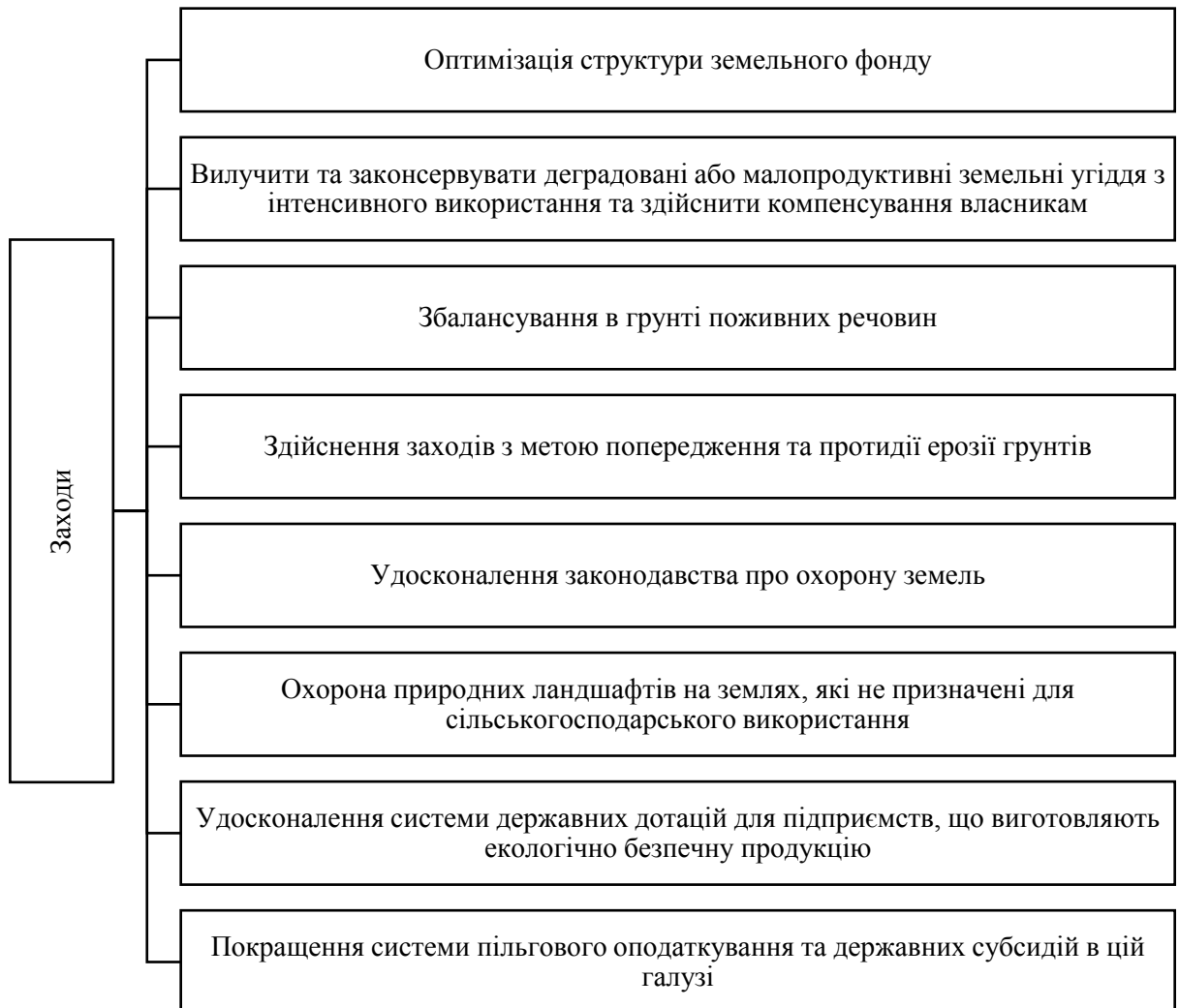


Рис. 3.4. Заходи для ефективного використання землі

Джерело: складено автором на основі [20, с. 199-200]

Дані заходи включають, як удосконалення підходів до виробництва сьогодні, щоб зменшити теперішній негативний вплив на земельні ресурси, так і заходи з усунення негативних наслідків від минулих дій.

На сьогодні надзвичайно важливою є впровадження ефективних механізмів управління земельними ресурсами в аграрній галузі з метою нівелювання негативного впливу екстенсивного використання земельного фонду [20, с. 200].

Актуальною є проблема викидів парникових газів внаслідок діяльності аграрних компанії (утилізація відходів від рослинництва та тваринництва, використання викопних видів палива, спалювання решток продукції рослинництва на полях) [7, с. 138].

Вважається, що Україна має значний потенціал до виробництва енергії з перероблених відходів тваринництва. Одним із сучасних інноваційних підходів до вирішення даного питання є перехід на безвідходне виробництво шляхом розвитку біогазових комплексів [6, с. 200]. Виробляється біогаз, який є нешкідливим для довкілля, так як не утворює додаткових викидів газу CO₂ та одночасно зменшує кількість відходів аграрного виробництва, які необхідно утилізувати [12, с. 32]. Окрім перспективності з екологічної точки зору, розвиток цього напрямку зменшить енергетичну залежність аграрних підприємств, дозволить знизити витрати на утилізацію відходів стандартним шляхом, з яких вироблятиметься енергія [7, с. 141].

Так, як питання екології стосується суспільства загалом, то окремо можна виділити також необхідність покращення державної політики щодо раціонального природокористування та зниження негативного впливу на довкілля, який здійснюють суб'єкти господарювання. Ефективні механізми стимулювання та регулювання екологічного розвитку мають бути запроваджені і на рівні держави і на рівні підприємства. До основних заходів, які можуть здійснюватися в рамках державної політики з підвищення рівня екологізації відносять [3, с. 110]:

- встановлення жорсткого контролю за діяльністю аграрних підприємств на предмет дотримання встановлених екологічних норм;
- забезпечення конкурентного середовища аграрним товаровиробникам, що стимулюватиме економічне зростання;
- перегляд стандартів якості продукції аграрного виробництва, задля підвищення її конкурентоспроможності на міжнародних ринках;

- охороняти інтереси споживачів;
- надання преференцій підприємствам, які використовують сучасні прогресивні технології в землеробстві

Досягнення бажаного ефекту можливе тільки завдяки усвідомлення усіма зацікавленими сторонами свого внеску в екологічний розвиток аграрної галузі та спільна робота пліч-о-пліч із представниками бізнесу.

Таким чином, якщо узагальнити, то можна виділити наступні шляхи для перебудови виробництва підприємств аграрного бізнесу на екологічно безпечне [3, с. 111-112]:

- використання земельних ресурсів раціонально, одночасно відновлюючи та підвищуючи родючість ґрунту;
- боротьба з вітровою та водною ерозією ґрунтів;
- застосування нових прогресивних технологій в землеробстві;
- постійний контроль за дотриманням норм екологічності виготовленої продукції;
- встановлення нормативних показників, які стосуються транспортування, складування та зберігання продукції;
- раціональний підхід до використання в рослинництві мінеральних добрив та інших речовин;
- використання ресурсозберігаючих технологій в виробництві;
- застосування в виробництві ресурсозберігаючих процесів, що знизить негативний вплив на довкілля, а з іншого боку знизить собівартість продукції;
- врахування екологічних вимог під час нового будівництва, ремонту, введення в експлуатацію нових споруд чи будівель.

Отже, необхідно визначити суттєві проблемні місця, яким необхідно приділити увагу та за допомогою нових бізнес-процесів, нових підходів до здійснення тих чи інших операцій, використання інновацій забезпечити можливість переходу суб'єктів аграрного бізнесу на екологічний напрям виробництва.

ВИСНОВКИ

У світі набуває широкої популярності концепція управління на засадах сталого розвитку. Це передбачає перехід до такої збалансованої системи управління підприємством, де одночасно приділяється увага економічному, соціальному та екологічному аспектам. Якщо говорити про Україну, то аграрна галузь є однією із найбільш визначальних в національній економіці. Тому цілком обґрунтованим буде приділити увагу сталому розвитку саме цієї галузі. В роботі було описано, що до роботи в аграрному секторі залучено чимало українців, також діяльність суб'єктів аграрного бізнесу має значний вплив на громади. Окрім цього відомо, що аграрна галузь тісно пов'язана із станом екології, кліматом, природними ресурсами. Якись негативні зміни в цих секторах здатні причинити значні збитки аграрним компаніям і, навпаки, діяльність компаній може мати негативний вплив на зовнішнє середовище. Саме тому так важливо удосконалювати управління суб'єктів аграрного бізнесу з врахуванням засад сталого розвитку

Під управлінням можна розуміти систематичний цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління задля досягнення поставлених цілей

На сьогодні існують різні підходи до управління, такі як системний, процесний, функціональний, ситуаційний, інноваційний, інформаційний, відновлювальний, віртуальний тощо. Кожен з цих підходів має свої плюси та мінуси і є доцільним за певних конкретних умов, які диктуються індивідуальністю підприємства та зовнішніх факторів. Систему управління необхідно удосконалювати таким чином, щоб це відповідало сьогоdnішнім викликам та зміцнювало конкурентоспроможність підприємства. Яскравим прикладом цього є врахування в управлінні засад сталого розвитку, оскільки підвищуються вимоги споживачів до якості та безпеки продукції, відбувається усвідомлення споживачами відповідальності за свої дії перед майбутніми поколіннями, більш гостро постають екологічні проблеми тощо.

Поняття сталий розвиток вважається відносно новим і досі існують суперечності між науковцями, пов'язані з поняттям сталого розвитку. Так, дехто

вважає поєднання понять «сталий» та «розвиток» недоречним, в той час як інші переконані в його справедливості.

В аграрному секторі сталий розвиток являє собою таку діяльність в сільському господарстві, при якій задовольняються потреби споживачів сьогодні, проте це не ставить під загрозу задоволення потреб майбутніх поколінь

Україна пройшла непростий шлях до врахування в управлінні засад сталого розвитку, але спостерігається позитивна тенденція і для її підтримання необхідні продумані злагоджені дії.

Вважається, що при системному підході до управління сталим розвитком досягається ефект синергії. Сталий розвиток підприємства передбачає збалансування трьох його основних складових: економічної, соціальної та екологічної.

Ознаками сталого розвитку компанії можуть бути цілеспрямованість, адаптивність, рівноважність і стійкість системи, стабільність, збалансованість показників діяльності, конкурентоспроможність, екологічність, вирішення проблем, що стосуються розвитку майбутніх, так само як і теперішніх поколінь.

На сталий розвиток підприємств можуть впливати ряд зовнішніх та внутрішніх факторів (позитивно чи негативно), тому необхідно враховувати їх при прийнятті управлінських рішень.

Важливо також враховувати та знаходити баланс інтересів зацікавлених сторін підприємства, до яких можуть відноситися інвестори, працівники, постачальники, споживачі, представники громад, органів влади, ЗМІ тощо. Для цього необхідно налаштувати з ними ефективну комунікацію. Одним із хороших способів є підготовка та опублікування нефінансової звітності. Також підприємства використовують власні сайти для комунікації, отримують та аналізують відгуки стейкхолдерів.

Для поглиблення знань про результати діяльності певних основних гравців аграрної галузі було проведено аналіз основних показників діяльності трьох компаній, що входять в Топ-5 за розміром земельного банку, а саме: «Кернел», «Миронівський хлібопродукт», «Астарта-Київ». Вищий дохід сформували ті

компанії, що володіють більшим земельним фондом. Проте динаміка даних показників в аналізованих компаній різна. Так, чистий прибуток компаній «Кернел» та «МХП» зріс у 2019 році, а у 2020, на відміну від 2019 знизився. «МХП» навіть отримала збитки в розмірі у 2020 році (це частково можна пояснити впливом курсового ризику через підвищення курсу долара). «Астарта-Київ», яка має найнижчі показники діяльності, навпаки, стабільно збільшує чистий прибуток, що свідчить про ефективність діяльності.

Проведено аналіз структури і джерел утворення майна підприємства за допомогою порівняльного аналітичного балансу. Майно підприємства «Кернел» в аналізованому періоді збільшувалося. Проте за рахунок збільшення частки необоротних та зниження оборотних активів знизилася мобільність майна.

Що стосується компанії «МХП», то її валюта балансу збільшилася: у 2019 році, порівняно з 2018, проте у 2020 році, порівняно з 2019 різко зменшилася на 11%. Майно «Астарта-Київ» зменшується протягом усього аналізованого періоду.

Для розкриття фінансово-економічного стану компаній «Кернел», «МХП» та «Астарта-Київ» у 2018-2020 роках було проведено аналіз їхньої фінансової стійкості, платоспроможності (ліквідності), ділової активності та прибутковості. Загалом фінансовий стан досліджуваних підприємств у 2018-2020 роках є задовільним.

Деякі представники аграрного сектору уже здійснюють різні ініціативи задля досягнення цілей сталого розвитку, отож було проаналізовано, що саме здійснено та яким напрямком надають перевагу одні з основних суб'єктів господарювання аграрного бізнесу України, як вони звітують про досягнені результати в напрямку провадження діяльності на засадах сталого розвитку.

Певні компанії розробляють стратегію чи програми зі сталого розвитку, деякі – формують програму з корпоративної соціальної відповідальності, інші – здійснюють окремі несистематичні заходи соціальної спрямованості. Серед таких заходів можна виділити підвищення якості та безпеки, збільшення ресурсозбереження, енергоефективності виробництва, перехід до безвідходного виробництва, надання можливості студентам проходити практику в компанії,

підтримка освітніх закладів, проведення офлайн та онлайн-курсів для студентів, сприяння розвитку працівників тощо.

Ставлення компанії до створення політик зі сталого розвитку та їх дотримання є досить індивідуальним, як і звітування про досягнені результати. Проте досліджувані компанії в своїй політиці щодо сталого розвитку враховують усі три його складові: економічний, соціальний та екологічний розвиток, які тісно пов'язані між собою.

Компанії турбуються про здоров'я, розвиток та самореалізацію працівників. Ще одним із важливих напрямків сталого розвитку є підтримка та співпраця із громадами. Усі досліджувані компанії мають хорошу налагоджену комунікацію із місцевими громадами. Місцеві жителі надають хороший зворотній зв'язок, що допомагає оптимальним способом планувати розподіл інвестицій в соціальний розвиток громад.

На прикладі «Кернел», «МХП», «Астарта-Київ» було проаналізовано те, як перехід до управління на засадах сталого розвитку впливає на прийняття управлінських рішень на усіх етапах ланцюжка створення цінності і як можуть бути враховані принципи сталості в діяльності аграрних компаній на практиці.

Сучасні проблеми, які постали перед суспільством (бідність, голод, нерівність, проблеми з екологією, нераціональний розподіл ресурсів тощо) вимагають нових поглядів, нових рішень, перегляду своєї діяльності, щоб забезпечити гідні умови існування усім зараз та в майбутньому.

Аграрна галузь України як одна із стратегічних та як така, що має значний вплив на суспільство та екологію і залежить від них, також повинна шукати нові рішення, удосконалювати свої процеси заради досягнення сталого розвитку.

Основні напрямки, на яких варто сконцентруватися підприємствам можуть бути безпека на виробництві, ресурсозбереження, якісна продукція, розвиток працівників, громад, турбота про екологію, нефінансове звітування. Пам'ятаємо, що кожна компанія є індивідуальною і цим має визначатися необхідність та розміри інвестування в дані напрями. Важливо підходити до цього питання системно, щоб в достатній мірі були задоволені потреби усіх стейкхолдерів та

одночасно підвищувалася конкурентоспроможність самої компанії. Принципи сталого розвитку мають враховуватися на усіх рівнях управління та в усіх бізнес-процесах компанії.

Відомо, що в світі концепція сталого розвитку почала розвиватися раніше, ніж в Україні, тому чудовою можливістю є переймати практики певних їхніх компаній. Одним із таких заходів є система управління ризиками, що в комплексі із постійною взаємодією з працівниками, їхнім навчанням, допоможе покращити рівень безпеки на виробництві.

З проблемою збереження та відновлення природних ресурсів, зокрема земельних, які є такими важливими для аграрної галузі, можна боротися з допомогою сучасних досягнень науки та техніки. Застосування інноваційних рішень, винаходів, інформаційних технологій тощо в усіх процесах підприємства дасть позитивні результати для різних груп стейкхолдерів. Одночасно необхідно проводити навчання, інформування зацікавлених сторін, щоб результати таких змін були визнаними, ефективними, та давали синергійний ефект.

Ще один надзвичайно важливий напрямок, якому варто приділити увагу – покращення екологічної ситуації. Це можна здійснити шляхом раціонального використання земельних ресурсів, їхнього відновлення, використання сучасних технологій в землеробстві, застосування ресурсозберігаючих процесів, ефективної системи моніторингу та контролю за дотриманням екологічних норм, удосконалення системи державних заходів, які стосуються аграрної галузі, екологічності.

Компанії мають також дбати про інформування стосовно здійснених ініціатив основних груп зацікавлених сторін, отримувати від них зворотну реакцію та корегувати свою діяльність відповідно до цього. Це можливо зробити за допомогою підготовки та опублікування нефінансової звітності.

Загалом можна підсумувати, що не вирішених проблем та шляхів для покращення сталого розвитку є багато, необхідно комплексно підійти до їх вибору та реалізації з врахуванням інтересів основних груп стейкхолдерів, а також усіх факторів, що мають вплив на компанію сьогодні та в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. №722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 16.10.2021).
2. Багорка М. О. Екологізація аграрних підприємств – основний складник концепції сталого розвитку. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 26. Частина 1. С. 99-103.
3. Багорка М. О. Юрченко Н. І. Екологічно спрямовані інновації в діяльності аграрних підприємств. Вчені записки Таврійського національного університету Сер.: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 3. С. 107-114.
4. Болтянський О. В., Болтянська Н. І. Перспективи застосування ресурсозберігаючих технологій в аграрному секторі. Сучасні проблеми землеробської механіки: матеріали XXII Міжнародної наукової конференції: збірник тез доповідей (Київ, Ніжин, 16-18 жовтня 2021р.). 2021. С. 175-178.
5. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Стасюк Н. Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 258-261.
6. Вовк В. Ю. Економічна ефективність використання безвідходних технологій в АПК. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 4 (54). С. 186-206.
7. Вовк В. Ю. Перспективи використання безвідходних технологій на підприємствах АПК. Зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Кліматичні зміни та сільське господарство. Виклики для аграрної науки та освіти», 21 квіт. 2021. Київ. 2021. С. 138-142.
8. Войналович О. В. Засади управління охороною праці та ризиком на підприємствах АПК. Проблеми та перспективи розвитку технічних та біоенергетичних систем природокористування. XIX Міжнародна конференція науково-педагогічних працівників, наукових співробітників та аспірантів: збірник тез. м. Київ, Україна, 25–29 березня 2019 року. Київ. 2019. С. 29-30.

9. Гарбар Ж. В. Корпоративна соціальна відповідальність агрохолдингів: впровадження та регулювання в Україні *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2020. № 45. Vol. 3. С. 3–12.

10. Гарбар Ж. В. Практики корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі України. *Colloquium-journal*. 2020. №22 (74). С. 55-68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktiki-korporativnoyi-sotsialnoyi-vidpovidalnosti-v-agrarnomu-sektori-ukrayini> (дата звернення: 21.09.2021).

11. Герасимів З., Лещин Г. Сталий розвиток аграрної сфери. «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення»: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ТОВ «ПромАрт», 2021. С. 49-50.

12. Гончарук І. В., Вовк В. Ю. Понятійний апарат категорії сільськогосподарські відходи, їх класифікація та перспективи подальшого використання для виробництва біоенергії. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 23–38.

13. Дідух С. М. Стратегія сталого розвитку підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 03.10.2021).

14. Експортне портфоліо за 2021 рік. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/investoram/eksportne-portfolio> (дата звернення: 28.09.2021).

15. Зайцева Л. Нефінансова звітність підприємств орієнтованих на сталий розвиток. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом: зб. тез Міжнародної науково-практичної конференції (17-18 квітня 2019 р.). Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. С. 174-176.

16. Зайцева Л. О. Інтеграція сталого розвитку у діяльність компаній. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 55—60.

17. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. Формування системи управління сталим розвитком промислової корпорації. *Економічний аналіз* : зб.

наук. пр. / гол. ред. Г. Л. Монастирський. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. Т. 30. № 1. С. 90-96.

18. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 39-49.

19. Іванюта С. П., Коломієць О. О., Малиновська О. А., Якушенко Л. М. Зміна клімату: наслідки та заходи адаптації: аналіт. доповідь / за ред. С. П. Іванюти. К.: НІСД, 2020. 110 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/dop-climate-final-5_sait.pdf (дата звернення: 06.10.2021).

20. Івахненко О. М. Еколого-економічні проблеми аграрного землекористування в Україні. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез доповідей Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф., м. Черкаси, 16—17 квіт. 2020 р. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 198—200.

21. Кавтиш О. П. Кода К. А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. сучасні проблеми економіки і підприємництва: Збірник наукових праць. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. Випуск 25. С. 103-110.

22. Карамушка О. М., Шрамко І. І., Горбонос С. О. Використання ефекту синергії для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору Дніпропетровщини. Ефективна економіка, 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7723> (дата звернення: 15.09.2021).

23. Козак К. Б. Теорія стейкхолдерів в контексті узгодження інтересів суб'єктами агропромислової галузі. East European Scientific Journal. 2021. #1(65). С. 22-29.

24. Косович Б. І. Діджиталізація як інноваційний тренд у забезпеченні сталого розвитку. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання: колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 185-200.

25. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2020. №17. С. 291-305.

26. Кругла М. М. Нефінансова звітність соціально відповідального бізнесу. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-й річниці створення каф. аудиту; 10 груд. 2020 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ф-т обліку та подат. менеджменту ; [редкол.: М. І. Бондар (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2020. С. 169–171.

27. Лазоренко Т. В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2021. С. 90-91.

28. Ларченко Д. В., Ларченко О. В. Сучасні інформаційні технології в агропромисловому комплексі та їх використання. «Сучасна молодь в світі інформаційних технологій»: матеріали I Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти, присвяченої Дню науки (15 травня 2020 р., м. Херсон) / за ред. О.М. Лободи, Г.О. Димової та ін. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 39-42.

29. Лісова Т. В. Відновлення земель як фактор розвитку агросфери. актуальні правові проблеми інноваційного розвитку агросфери: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Харків, 20 лист. 2020 р.) / за ред. А. П. Гетьмана, М. В. Шульги, Т. В. Курман. Харків: Юрайт, 2020. С. 189-192.

30. Лопатинський Ю. М., Тодорюк С. І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств: монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. 2015. 220 с.

31. Меглей В. І. Екологізація функціонування аграрних підприємств. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 вересня 2016 р.). Одеса : Одеський нац. екон. ун-т, 2016. С. 161-162.

32. Меглей В. І. Сучасні екологічні мотивації до розвитку системи вітчизняного аграрного господарювання. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2016. Випуск 20. С. 36-39.

33. Національна доповідь “Цілі сталого розвитку: Україна” URL: https://mepr.gov.ua/files/docs/%d0%9d%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b0%20%d0%b4%d0%be%d0%bf%d0%be%d0%b2%d1%96%d0%b4%d1%8c%20%d0%a6%d0%a1%d0%a0%20%d0%a3%d0%ba%d1%80%d0%b0%d1%97%d0%bd%d0%b8_%d0%bb%d0%b8%d0%bf%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202017%20ukr.pdf (дата звернення: 28.09.2021).

34. Недбайло І. Глобальні цілі сталого розвитку. Глобальні виклики, загрози опустелювання територій, міжнародні зобов'язання: тези доповідей здобувачів вищої освіти спеціальностей 071 «Облік і оподаткування», ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування» зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» денної й заочної форм навчання та інших учасників освітнього процесу за результатами щорічного тематичного «круглого столу» на обліково-фінансовому факультеті, м. Миколаїв, 22 березня 2021 року. Миколаїв: МНАУ, 2021. С. 18-20.

35. Ніценко В. С. Механізми забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур агропродовольчої сфери на основі інтеграції. Херсон: Видавець Грін ДС, 2014. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnav_ekon_2014_6_22.pdf (дата звернення: 26.09.2021).

36. Офіційний веб-сайт компанії «Т.В.Fruit». URL: <https://www.tbfruit.com/> (дата звернення: 29.09.2021).

37. Офіційний веб-сайт компанії «Агропросперіс». URL: <https://www.agroprosperis.com/> (дата звернення: 29.09.2021).

38. Офіційний веб-сайт компанії «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 29.09.2021).

39. Офіційний веб-сайт компанії «Кернел». URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 29.09.2021).

40. Офіційний веб-сайт компанії «Контінентал Фармерз Груп». URL: <https://cfg.com.ua/> (дата звернення: 29.09.2021).
41. Офіційний веб-сайт компанії «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://mhp.com.ua/uk/home> (дата звернення: 29.09.2021).
42. Офіційний веб-сайт компанії «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 29.09.2021).
43. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539> (дата звернення: 25.09.2021).
44. Поленкова М. В. Формування соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Проблеми економіки. 2020. №4. С. 195–200.
45. Пузієв О. В. Пронько В. С. Соціальна відповідальність у менеджменті аграрного підприємства. Студентський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 2 (14). Ч. 2. С. 171-175.
46. Репецька Ю. О. Удосконалення інноваційного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді: матеріали IV Міжвуз. студент. наук. конф., Харків, 20 трав. 2020 р.. Харків: ХНПУ, 2020. С. 32–35.
47. Сергієнко С. С. Інноваційний розвиток в АПК України. Зб. матеріалів Звіт. наук.-практ. конф. Луган. нац. аграр. ун-ту, 26 лют. 2020 р.. Харків. 2020. С. 254–258.
48. Середюк К. В. Нефінансова звітність як інструмент управління корпоративною соціальною відповідальністю агроформувань України. Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді. Матеріали XIII Всеукраїнські науково-практичної конференції. Частина I. (6-7 квітня 2021 р. м. Черкаси). Черкаси: ЧДБК, 2021. С. 369-372.
49. Слободянюк Р. Функції і методи управління підприємством. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-

економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип.118. С. 126-133.

50. Соловей А. М., Червона О. Ю. Залучення аграрного бізнесу України до досягнення цілей сталого розвитку. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф.з пит. вищ. осв. і науки. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. С. 348-349.

51. Соловей А. Особливості інвестування в людський капітал. Актуальні проблеми функціонування господарської системи України. XXVII Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених: збірник тез, м. Львів, 20 листопада 2020 року. 2020. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Program_XXVII_MNKSAMU_2020.pdf (дата звернення: 20.09.2021).

52. Соловей А. Особливості орієнтації аграрного бізнесу України на досягнення цілей сталого розвитку. Актуальні проблеми функціонування господарської системи України. XXVIII Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених: збірник тез, м. Львів, 14-15 травня 2021 року. 2021. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Program_XXVIII_MNKSAMU_2021.pdf (дата звернення: 19.09.2021).

53. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 136-141.

54. Тарановська Ю. М., Буга Н. Ю. Роль ресурсозбереження у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Приазовський економічний вісник Запоріжжя. 2018. 6(11). С. 308-312.

55. Терещенко, В. К. Милованов, Є. В. Розвиток органічного сільського господарства як фактор прискорення екологізації агровиробництва. Вісник аграрної науки. 2018. №10 (787). С. 75-83.

56. Топ 100 латифундистів України. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#296> (дата звернення: 28.09.2021).

57. Третяк В. П., Андреева К. О. Сучасні підходи до ефективної взаємодії стейкхолдерів агропромислового комплексу. ¿Адміністративно-територіальні vs економічно-просторові кордони регіонів?: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19–20 березня 2020 р.) / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: Данилишин Б. М. (голов. ред.) та ін.]. К.: КНЕУ, 2020. С. 424–432.

58. Шлапак Н. С. Солоха Д. В. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку. Університетська наука - 2020: тези доп. Міжнар. науково-техн. конф. (Маріуполь, 20–21 травня 2020 р.): в 4 т. Т. 3: факультети: транспортних технологій, економічний. Маріуполь: ПДТУ, 2020. С. 158-161.

59. Щербаков, К. С. Стратегія сталого розвитку підприємства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 31 березня 2021 р.). 2021. Ч. 1. С. 416-419.

60. Що таке сталий розвиток? URL: <https://sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/> (дата звернення: 25.09.2021).