

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
НАЗАРОВА ВАДИМА СЕРГІЙОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н., доц. Тетяна СОБОЛЄВА

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..	5
1.1 Поняття сталого розвитку: принципи, завдання, виклики та актуальність для українського бізнесу	5
1.2 Сутність концепції ESG та індикатори прогресу компанії за її складовими....	10
1.3 Нормативна база та міжнародні стандарти в екологічному менеджменті.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	41
2.1 Загальна характеристика компанії ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»	41
2.2 Оцінка системи екологічного менеджменту в ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»	44
2.3 Пропозиції щодо вдосконалення екологічного менеджменту в ТОВ «ЕБМ- ПАПСТ УКРАЇНА»	48
ВИСНОВОК	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Сучасний світ перебуває в умовах стрімких змін, де питання збереження навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів вийшли на перший план. В умовах загострення екологічних проблем, таких як глобальне потепління, забруднення повітря, води й ґрунтів, зниження біорізноманіття, підвищується роль бізнесу як активного учасника екологічних трансформацій. Бізнес-організації дедалі частіше стають ініціаторами та провідниками екологічних інновацій, що вимагає нових підходів до управління, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку.

Україна, обравши курс на євроінтеграцію, зобов'язалася гармонізувати національну екологічну політику з європейськими стандартами. Це передбачає, зокрема, впровадження екологічного менеджменту в діяльність бізнес-структур, адаптацію до вимог Європейського зеленого курсу (Green Deal), розбудову відповідального управління ресурсами та мінімізацію впливу на довкілля. У зв'язку з цим екологічне управління стає не лише вимогою законодавства, а й інструментом формування позитивного іміджу компанії, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є система екологічного управління бізнес-організації в умовах євроінтеграції, яка охоплює комплекс заходів щодо впровадження екологічних стандартів, аналізу впливу господарської діяльності на довкілля, управління екологічними ризиками та адаптації до вимог європейського екологічного законодавства.

Предметом дослідження є теоретичні, нормативно-правові та прикладні аспекти екологічного управління в бізнес-структурах. Особлива увага приділяється механізмам формування екологічної політики, правовому забезпеченню та практичному впровадженню екологічного менеджменту відповідно до вимог сталого розвитку та європейських стандартів.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів екологічного управління в умовах євроінтеграції, а також

розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності екологічного менеджменту в бізнес-організації на основі європейського досвіду.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх застосування для удосконалення екологічної політики та управлінських підходів в діяльності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА». Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню екологічної ефективності, зниженню витрат, покращенню репутації компанії на національному та міжнародному ринках. Результати дослідження також можуть бути корисними для інших українських підприємств, які прагнуть адаптуватися до європейських вимог.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, наукову літературу, статистичні дані, звіти ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА», а також матеріали з відкритих джерел.

Структура роботи відповідає меті та завданням дослідження. Вона складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Перший розділ присвячений теоретико-методичним засадам екологічного управління в умовах євроінтеграції. У другому розділі представлено практичний аналіз діяльності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА» та запропоновано шляхи вдосконалення його екологічного менеджменту. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок, вона містить 3 рисунки, 12 таблиць, список використаних джерел налічує 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1 Поняття сталого розвитку: принципи, завдання, виклики та актуальність для українського бізнесу

Поняття сталого розвитку стало однією з основних тем у сучасному світі, оскільки воно стосується збалансованого поєднання економічного, соціального та екологічного аспектів розвитку суспільства. Це поняття набуло широкого визнання на міжнародному рівні, зокрема після оголошення сталого розвитку в 1987 році у звіті комісії Брундтланд, де було визначено сталий розвиток як таке розв'язання потреб сьогодення, яке не підриває можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.[1]

Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання трьох основних складових — економіки, екології та соціальних аспектів, кожен з яких має важливе значення для забезпечення довгострокового благополуччя людства. Економічний розвиток має підтримувати стабільний ріст економіки, що відповідає потребам населення, забезпечує добробут і стабільність фінансових систем. Однак, щоб економіка була стійкою, вона повинна бути інтегрована з екологічними процесами, що сприяють мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище та підтримці природних ресурсів на рівні, який дозволить забезпечити потреби не тільки теперішніх, а й майбутніх поколінь.

Соціальна складова є не менш важливою, адже сталий розвиток також включає досягнення рівних можливостей для всіх членів суспільства, поліпшення якості життя, доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг. Вона зосереджується на боротьбі з бідністю, соціальною нерівністю та забезпеченням гідних умов праці.

Сталий розвиток також передбачає взаємодію цих трьох складових, що допомагає досягти цілісного розвитку, орієнтованого не лише на матеріальне зростання, але й на збереження екосистем та соціальну справедливість. Важливою

складовою сталого розвитку є також інтеграція цих принципів у повсякденну діяльність організацій, держав і громадян, що дозволяє створювати стійке майбутнє на рівні планети та кожної окремої людини.

У 2015 році Організація Об'єднаних Націй сформулювала 17 Цілей сталого розвитку, які стали основою глобального порядку денного до 2030 року.[2] Вони охоплюють ключові аспекти розвитку людства — від подолання бідності та голоду до забезпечення якісної освіти, екологічної рівноваги, інноваційного розвитку та партнерства. Ці цілі є орієнтирами для держав, бізнесу та громадянського суспільства у впровадженні стратегій сталого розвитку. Ілюстрація цих цілей представлена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – 17 Цілей сталого розвитку [3]

У контексті підприємства, сталий розвиток вимагає змін у підходах до бізнес-процесів, управлінських стратегій і організаційної культури, зокрема застосування ресурсозберігаючих технологій, ефективного використання матеріальних ресурсів, скорочення викидів вуглецю та забезпечення соціальної відповідальності. Це також означає необхідність постійного вдосконалення і впровадження інновацій, що відповідають принципам сталого розвитку.

Завдання сталого розвитку для бізнес-організацій полягають у створенні і впровадженні стратегій, які сприяють не тільки фінансовому успіху, але й

мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та покращенню соціальних умов. Ці завдання є важливими як для великих корпорацій, так і для малих та середніх підприємств, адже сталі бізнес-практики допомагають забезпечити довгострокову стабільність і розвиток, зберігаючи при цьому баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами.

Одним із ключових завдань є інтеграція принципів сталого розвитку в усі бізнес-процеси. Це означає, що підприємства повинні приймати рішення не тільки на основі короткострокових фінансових вигод, а й з урахуванням їхнього впливу на навколишнє середовище та соціальну сферу. Наприклад, бізнес-організації мають впроваджувати екологічно чисті технології, використовувати поновлювані джерела енергії, скорочувати споживання ресурсів, що зменшує їхній негативний екологічний слід. Крім того, необхідно забезпечити відповідальне ставлення до відходів та покращити управління ними, зокрема через впровадження системи переробки.

Важливим завданням є також соціальна відповідальність бізнесу, що включає надання своїм працівникам справедливих умов праці, забезпечення гідної заробітної плати, створення безпечного і здорового робочого середовища, а також підтримку місцевих громад. Бізнеси повинні активно працювати над зниженням соціальної нерівності, сприяти розвитку освіти та забезпеченню доступу до медичних послуг для всіх верств населення.

Ще одним важливим аспектом сталого розвитку для бізнес-організацій є інновації. Підприємства повинні активно впроваджувати нові технології, що дозволяють зменшити їхній негативний вплив на навколишнє середовище. Розвиток «зелених» технологій, енергоефективних виробничих процесів і альтернативних джерел енергії може значно знизити витрати і забезпечити стійкість організації в умовах змін клімату та інших глобальних викликів.

Не менш важливим завданням є забезпечення прозорості та підзвітності бізнес-організацій. Вони мають розвивати корпоративну звітність, яка враховує не лише фінансові результати, а й екологічні та соціальні показники. Публікація таких звітів дозволяє бізнесам продемонструвати свої досягнення у сфері сталого

розвитку та забезпечити довіру зі сторони споживачів, інвесторів та громадськості.

Завдання сталого розвитку для бізнес-організацій не обмежуються лише технічними або організаційними змінами. Вони також включають зміни в корпоративній культурі, орієнтацію на довгострокові цілі, здатність адаптуватися до нових умов і викликів. Важливо, щоб ці зміни стали частиною загальної стратегії компанії, охоплюючи всі рівні її діяльності, від вищого керівництва до кожного окремого працівника.[4]

У результаті успішна реалізація принципів сталого розвитку дозволяє бізнесам не лише покращити свою фінансову ефективність, а й сприяти покращенню якості життя людей, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище і забезпечити сталий розвиток економіки на глобальному рівні.

Виклики сталого розвитку для українського бізнесу є значними, з огляду на специфіку економічної ситуації в Україні, низький рівень екологічної свідомості, а також політичні та соціальні фактори, які можуть затримувати або ускладнювати впровадження принципів сталого розвитку. Проте, з іншого боку, ці виклики можуть бути й можливістю для розвитку нових підходів і технологій, що допоможуть бізнесам адаптуватися до нових реалій.

Після початку війни в Україні бізнес опинився перед безпрецедентними викликами, які значно ускладнили процеси впровадження сталого розвитку. Пошкодження та знищення об'єктів інфраструктури порушили логістичні маршрути, що призвело до перебоїв у постачанні сировини та готової продукції. Крім того, масштабна внутрішня та зовнішня міграція населення спричинила дисбаланс на ринку праці, особливо в галузях, що потребують значного людського ресурсу. Ускладнення економічного середовища проявляється також у скороченні платоспроможного попиту, інфляційному тиску, зростанні витрат на виробництво та зниженні доступності фінансування. В умовах високої невизначеності та ризиків, бізнесу доводиться демонструвати підвищену гнучкість, оперативно змінювати стратегії та адаптуватися до нових реалій.[5]

Одним із основних викликів є економічна нестабільність, яка залишається однією з найважливіших перешкод для сталого розвитку в Україні. Проблеми з інфляцією, коливанням валютного курсу, високим рівнем боргових зобов'язань та низьким рівнем інвестицій можуть призводити до того, що бізнеси орієнтуються в основному на короткострокові фінансові вигоди, а не на довгострокові стратегії сталого розвитку. Це ускладнює впровадження інвестицій у «зелені» технології, екологічно чисті виробництва та інші напрямки, які потребують значних витрат на початкових етапах.

Не менш важливою проблемою є недостатня інфраструктура для підтримки екологічно сталих практик. В Україні виявляється велика потреба в модернізації енергетичних мереж, розвитку систем управління відходами, покращенні екологічної інфраструктури та забезпеченні доступу до поновлюваних джерел енергії. Багато українських підприємств стикаються з проблемами через застаріле обладнання та високий рівень енергоспоживання, що негативно позначається на ефективності і здатності знижувати екологічний вплив.

Соціальні виклики також не менш важливі. В умовах низького рівня доходів та соціальної нерівності, в Україні часто важко забезпечити відповідальні умови праці для всіх працівників. Багато компаній стикаються з проблемою недосконалих трудових прав та порушень стандартів праці. Відсутність належного соціального діалогу та обмеженість доступу до освіти й тренінгів з питань сталого розвитку для працівників, підприємців та управлінців не сприяють інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну культуру бізнесів.

Українські компанії стикаються з проблемами, пов'язаними з низьким рівнем екологічної свідомості та недостатньою підтримкою з боку держави. Законодавчі ініціативи щодо сталого розвитку ще не є достатньо ефективними, і хоча країна має певні екологічні закони та норми, їхнє виконання часто залишає бажати кращого. Брак стимулів для бізнесу, щоб інвестувати в «зелені» технології, а також відсутність належної державної підтримки, можуть ставати серйозними бар'єрами на шляху до сталого розвитку.

Важливим викликом є і недостатня доступність фінансування для реалізації екологічних та соціальних ініціатив. Банківська система в Україні не завжди підтримує проекти, що мають на меті сталий розвиток, особливо якщо мова йде про малий та середній бізнес. Обмежений доступ до міжнародних фінансових ресурсів для впровадження інноваційних і екологічних технологій ускладнює можливість для українських компаній розвиватися в напрямку сталого розвитку.

Однією з головних проблем є також відсутність достатньої інформації та знань серед підприємців та менеджерів щодо того, як саме інтегрувати сталий розвиток у стратегії бізнесу. Багато компаній все ще не розуміють важливість соціальної та екологічної відповідальності, а також потенційних вигод від впровадження сталих практик. Брак належної освіти і недостатня підтримка з боку професійних організацій та держави можуть значно затримувати процес переходу до сталого розвитку.

Також існує проблема низької співпраці між державним та приватним секторами в питаннях сталого розвитку. Без належної співпраці між урядом та бізнесом труднощі на шляху до сталого розвитку можуть бути значно більшими, ніж вони є. Тому важливо, щоб в Україні з'явилася більш злагоджена система взаємодії, яка б дозволяла бізнесам реалізовувати свої ініціативи, враховуючи інтереси суспільства та екології.

Проте попри ці виклики, багато українських бізнесів починають розуміти важливість сталого розвитку і шукають можливості для вдосконалення своїх процесів. Завдяки інноваціям, розвитку технологій та зміні суспільного ставлення до екології і соціальних питань, українські компанії мають шанс адаптуватися до сучасних вимог і зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

1.2 Сутність концепції ESG та індикатори прогресу компанії за її складовими

В умовах глобальних екологічних викликів і трансформацій, що відбуваються в межах євроінтеграційного поступу України, екологічне

управління набуває нової якості як системоутворюючий інструмент сталого розвитку бізнес-організацій. Згідно з довідником Л. Л. Палєхової, екологічне управління (англ. *environmental management*) визначається як система організаційних і управлінських заходів, спрямованих на забезпечення екологічної безпеки, мінімізацію шкідливих впливів на довкілля та ефективне використання природних ресурсів. У центрі цієї концепції – вбудовування екологічного виміру в усі ланки виробничо-господарської діяльності підприємства та орієнтація на довгострокову екологічну сталість [6].

У контексті європейської інтеграції екологічне управління українських підприємств передбачає не лише дотримання внутрішніх норм, а й адаптацію до вимог директив Європейського Союзу. Це стосується, зокрема, імплементації положень щодо екологічної оцінки (Директива 2011/92/ЄС), системи управління довкіллям та аудиту EMAS, а також впровадження принципів циркулярної економіки. Спроможність бізнес-структур відповідати цим нормам вимагає формування інтегрованої екологічної політики, моніторингу впливу на навколишнє середовище, а також впровадження систем екологічної сертифікації, таких як ISO 14001 [6].

Екологічне управління в європейському розумінні має інституційну природу і базується на багаторівневій взаємодії між державою, приватним сектором і громадянським суспільством. Бізнес-організації в цьому контексті виступають не лише як суб'єкти економічної діяльності, а й як активні провідники екологічної відповідальності. Вони мають використовувати не лише класичні інструменти контролю, а й сучасні аналітичні підходи, як-от оцінка життєвого циклу продукції (Life Cycle Assessment), екологічний маркетинг та індикатори екологічної сталості, що дозволяють вимірювати і комунікувати екологічну ефективність.

Євроінтеграційні процеси створюють стимули для модернізації систем екологічного управління в українських компаніях. Ідеться не лише про прагнення до відповідності регламентам ЄС, але й про формування стратегічної конкурентоспроможності, адже екологічно орієнтовані компанії отримують

доступ до «зеленого» фінансування, зміцнюють репутацію та формують довіру з боку споживачів. Як показує аналіз практик сталого управління у країнах ЄС, інтеграція екологічної складової у стратегічне планування дозволяє знижувати витрати, зменшувати ризики та підвищувати інноваційність виробництва [6].

Таким чином, екологічне управління в умовах євроінтеграції – це не просто адаптація до нових нормативів, а переосмислення ролі бізнесу в системі сталого розвитку. Воно вимагає цілісного підходу до природокористування, підвищення екологічної культури управлінського персоналу та формування інноваційних екосистем на рівні підприємств. Такий підхід сприяє синергії економічного зростання і збереження навколишнього середовища, що є ключовою цінністю європейського розвитку.

Особливо актуальним питання ESG стало для українського бізнесу в умовах сучасних викликів та інтеграції до європейського ринку. Сьогодні близько 40% компаній в Україні вже запровадили певні елементи ESG у свою діяльність, а більшість керівників визнає ці стандарти важливою частиною майбутньої стратегії розвитку.[6] Враховуючи європейські практики, українські підприємства поступово адаптуються до нових вимог щодо прозорості, сталості та соціальної відповідальності. Це відкриває перед ними нові перспективи — як у плані залучення інвестицій, так і для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Одним із ключових чинників, що пояснює зростаючий інтерес до ESG, є його безпосередній вплив на здатність бізнесу залучати фінансування. У сучасних умовах, коли інвестори, банки та донорські організації прагнуть знизити ризики та підтримувати відповідальні ініціативи, підприємства, які дотримуються принципів ESG, мають суттєву перевагу. Вони сприймаються як більш передбачувані, стабільні та готові до викликів майбутнього. Саме тому наявність екологічних, соціальних та управлінських стандартів дедалі частіше стає передумовою для отримання позик, грантів або інвестицій. Це особливо актуально для українських компаній, які прагнуть стати частиною програм міжнародної допомоги у процесі відновлення країни. Впровадження ESG не лише

відкриває доступ до додаткових фінансових ресурсів, а й підвищує конкурентоспроможність бізнесу на глобальному ринку.[7]

Сьогодні ESG-стандарти активно застосовуються для оцінки ризиків та можливостей, які компанії створюють у трьох основних сферах: екології, соціальній політиці та корпоративному управлінні. Це дозволяє не лише оцінювати ризики, але й виявляти нові можливості для розвитку бізнесу. В останні роки концепція ESG стала особливо популярною серед великих міжнародних інвесторів, які використовують ці критерії для вибору об'єктів інвестування. В таблиці 1.1 наведені фактори ESG, вона дає чітке уявлення про конкретні фактори, які складають ESG-стандарти в трьох основних сферах: екології, соціальній політиці та корпоративному управлінні.

Таблиця 1.1 – Фактори ESG: Екологічні, соціальні та управлінські аспекти

Категорія ESG	Фактори	Опис
Екологічні (Environmental)	Зниження викидів парникових газів	Відповідальне ставлення до зміни клімату, зниження викидів CO ₂ .
	Використання відновлювальних джерел енергії	Перехід на сонячну, вітрову та гідроенергетику, підвищення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.
	Управління водними ресурсами	Забезпечення раціонального використання води та захист водних екосистем.
	Утилізація відходів	Відповідальне ставлення до утилізації відходів і переробки матеріалів.
Соціальні (Social)	Права людини	Захист прав працівників, боротьба з дискримінацією, дотримання етичних норм.
	Умови праці	Покращення умов праці, забезпечення безпеки та добробуту працівників.
	Взаємодія з місцевими громадами	Співпраця з громадами, підтримка соціальних проектів, покращення життя в місцевих спільнотах.
	Освіта та розвиток	Підтримка навчання та розвитку працівників, створення можливостей для кар'єрного росту.
Управлінські (Governance)	Корпоративна етика	Дотримання принципів етики в управлінні компанією, боротьба з корупцією та шахрайством.
	Прозорість і звітність	Відкритість в управлінських процесах, звітність щодо виконання ESG-стандартів.
	Структура управління	Наявність незалежних директорів, ефективне корпоративне управління.
	Захист прав акціонерів	Дотримання прав акціонерів і їх інтересів, підвищення корпоративної стійкості.

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Одним із яскравих прикладів впровадження екологічного управління в українському бізнесі є компанія ДТЕК, яка послідовно інтегрує принципи сталого розвитку відповідно до стандартів ESG. У сучасному контексті, де українське суспільство стикається як із викликами кліматичних змін, так і з наслідками військової агресії, роль сталого бізнесу набуває особливої ваги. ДТЕК, перебуваючи в центрі цих процесів, демонструє зразковий підхід до трансформації енергетичного сектору, спрямований на досягнення енергетичної незалежності та екологічної відповідальності.

Компанія чітко окреслила свій стратегічний курс до 2030 року, передбачаючи поступовий відхід від традиційної вугільної генерації, скорочення вуглецевої інтенсивності та перехід до відновлюваних джерел енергії. Зокрема, у планах — інвестування понад 2 мільярди євро у розвиток зеленої енергетики. Реалізація таких ініціатив, як будівництво 200 МВт гнучких систем зберігання енергії, розширення Тилігульської вітрової електростанції до 500 МВт та створення нових 1,5 ГВт вітрових потужностей в Україні, свідчить про системний підхід компанії до розвитку екологічно чистих технологій.

ДТЕК також активно виходить за межі національного ринку, розвиваючи ініціативи у сфері зеленої енергетики в країнах ЄС — Італії, Румунії, Польщі та Хорватії, де до 2030 року планується створення до 5 ГВт потужностей.[9]

Інтеграція ESG у бізнес-практики стає все більш необхідною для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. Уряди, зокрема в Європейському Союзі, вже вводять обов'язкові вимоги до ESG-звітності.[10] Крім того, все більше інвесторів вимагають від компаній більшої відповідальності в екологічному, соціальному та управлінському аспектах. У цьому контексті, впровадження стандартів ESG дозволяє компаніям не лише відповідати сучасним вимогам, але й прокладати шлях до більш стійкого і успішного майбутнього.

Екологічний аспект є важливою складовою концепції ESG, адже він спрямований на оцінку того, як діяльність компанії впливає на навколишнє середовище. Врахування екологічних факторів в бізнес-практиках дозволяє

організаціям не тільки зменшити свій негативний вплив на природу, а й ефективно управляти ресурсами, що в свою чергу може привести до економії та зниження витрат на довгостроковій основі. З розвитком екологічної свідомості компаній стало очевидним, що їх діяльність повинна відповідати не лише економічним інтересам, а й вимогам збереження довкілля.

Екологічний аспект ESG охоплює ряд факторів, серед яких одними з основних є управління викидами парникових газів, енергоефективність, використання відновлювальних джерел енергії та зменшення забруднення води й повітря. Зокрема, важливим показником є рівень викидів CO₂, оскільки зміна клімату стала однією з найбільших глобальних проблем сучасності. Також важливим є контроль за використанням природних ресурсів, зокрема води, яка є необхідною для багатьох виробничих процесів. Важливою частиною екологічної стратегії компаній є зменшення кількості відходів, що викидаються в навколишнє середовище, а також впровадження технологій для їх переробки або утилізації.

Ще однією важливою складовою екологічної частини ESG є управління водними ресурсами. Оскільки багато компаній використовують воду в своїх виробничих процесах, контроль за її використанням та забезпечення ефективного її очищення стають необхідними для зменшення впливу на екосистеми. Водний слід організації, що включає в себе всі етапи використання води – від її споживання до очищення та утилізації, також є важливим показником, який оцінюється в рамках екологічного аспекту.

Одним із важливих критеріїв у екологічному аспекті є й використання відновлювальних джерел енергії. Сьогодні все більше компаній переходять на «зелену» енергетику, що дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел енергії, таких як вугілля чи нафта, які мають негативний вплив на навколишнє середовище. Підвищення енергоефективності не тільки знижує витрати компаній, але й сприяє досягненню важливих екологічних цілей, зокрема зниження викидів парникових газів і мінімізацію забруднення.

Екологічні показники також включають моніторинг стану біорізноманіття, оскільки деякі види бізнесу можуть негативно впливати на природні екосистеми,

зокрема внаслідок вирубки лісів або зміни природних середовищ існування тварин. Збереження біорізноманіття є важливою складовою сталого розвитку, тому компанії повинні приділяти увагу цьому аспекту своєї діяльності.

Інтеграція екологічної політики в інші сфери державного управління є стратегічно важливою для досягнення цілей сталого розвитку. Такий підхід забезпечує узгодженість між екологічними та галузевими політиками, підвищує прозорість і сприяє громадській участі в ухваленні рішень. У Європейському Союзі принцип інтеграції закріплено в основоположних документах і активно реалізується через екологічні програми та стратегії. В Україні інтеграція відображена в Стратегії державної екологічної політики та національних планах дій, однак на практиці стикається з бар'єрами – від недосконалого законодавства до нестачі фінансування. Важливим кроком для покращення ситуації є впровадження європейських директив і активне застосування інструментів, таких як стратегічна екологічна оцінка, оцінка впливу на довкілля, екологічне планування та економічні стимули.[8]

Таблиця 1.2 надає огляд підходів до оцінки стану екологічного управління бізнес-організацією, що є важливою складовою сталого розвитку підприємств. Кожен критерій оцінки відображає ключові аспекти екологічної діяльності компаній та показує, наскільки глибоко екологічні практики інтегровані в стратегію та операційну діяльність [6].

Таблиця 1.2 – Підходи до оцінки стану екологічного управління бізнес-організації

Критерій оцінки	Опис індикатора/методу	Джерело / інструмент аналізу
1. Впровадження екологічної політики	Оцінюється наявність формалізованої екологічної політики підприємства, її інтеграція до загальної стратегії компанії, а також реальні заходи з її реалізації. Аналізуються відповідні внутрішні регламенти, екологічні програми, корпоративні кодекси.	Вивчення внутрішніх політик, корпоративних кодексів, звітів зі сталого розвитку, екологічних програм підприємства.

Продовження таблиці 1.2

2. Сертифікація за міжнародними стандартами	Перевіряється наявність сертифікатів ISO 14001, EMAS або інших визнаних міжнародних систем екологічного менеджменту. Також враховується відповідність вимогам європейського екозаконодавства.	Дані з відкритих реєстрів сертифікованих підприємств, звітність компанії, результати екологічного аудиту.
3. Енергоефективність та ресурсощадність	Аналізується рівень ефективного використання ресурсів: електроенергії, води, сировини. Звертається увага на наявність заходів зі зниження енерговитрат, модернізацію обладнання, впровадження систем моніторингу.	Статистика ресурсоспоживання, звіти про енергоаудит, документи з модернізації виробництва.
4. Управління відходами	Оцінюється ступінь розвиненості системи сортування, збору, утилізації та переробки відходів, а також заходи з мінімізації їх утворення. Важливим є використання принципів циркулярної економіки.	Аналіз систем утилізації, договорів з підрядниками, звіти про поводження з відходами, екологічна звітність.
5. Викиди в атмосферу та вуглецевий слід	Визначається обсяг викидів парникових газів, зокрема CO ₂ , на підприємстві, наявність цільових програм з їх зменшення, використання систем контролю та звітності.	Дані з екологічної звітності (форми №2-тп), офіційні публічні звіти, результати екологічного моніторингу.
6. Впровадження екологічних інновацій	Аналізується рівень впровадження екотехнологій, участь у проєктах «зеленої» модернізації, інвестиції у ВДЕ (відновлювані джерела енергії), екомодернізація обладнання.	Інвестиційні проєкти, плани модернізації, тендерна документація, презентації нових рішень.
7. Екологічна культура і підготовка кадрів	Вивчається, чи проводяться навчання, тренінги, інформаційно-просвітницькі кампанії щодо екологічної безпеки, які програми мотивації та підвищення обізнаності діють на підприємстві.	Матеріали відділу кадрів, звіти про навчання, внутрішні опитування персоналу, плани розвитку HR.
8. Взаємодія з громадськістю	Оцінюється участь підприємства у партнерських програмах з громадами, відкритість до діалогу з населенням, прозорість звітності, публікація нефінансових (екологічних) звітів.	Дані корпоративного сайту, медіа-аналітика, CSR-звіти, інформація про участь у місцевих ініціативах.
9. Комплексна оцінка за ESG/екологічними рейтингами	Аналізується включення підприємства до ESG-рейтингів, участь у добровільних екологічних ініціативах, відповідність стандартам GRI, CDP, або аналогічним.	ESG-рейтинги, база даних S&P, Sustainalytics, публікації галузевих рейтингів сталості.

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Екологічне управління бізнес-організацією є ключовим елементом, що визначає не лише екологічну відповідальність підприємства, але й його здатність

досягати довгострокового сталого розвитку в умовах сучасної економіки. Таблиця 1.2 надає детальний огляд основних критеріїв, які використовуються для оцінки ефективності екологічного управління на підприємствах. Вона охоплює як внутрішні практики управління, так і зовнішні вимоги, які визначають успіх компанії в контексті збереження навколишнього середовища та соціальної відповідальності.

Одним із найбільш важливих аспектів є впровадження екологічної політики, яка повинна бути не лише формалізованою, але й органічно інтегрованою в загальну стратегію розвитку компанії. Визначення цього критерію дозволяє оцінити не тільки наявність політик і програм, але й реальні кроки щодо їх реалізації, що є свідченням серйозного підходу до екологічного управління. Це, у свою чергу, забезпечує гармонійне поєднання бізнес-цілей із вимогами до сталого розвитку та мінімізації екологічних ризиків [6].

Сертифікація за міжнародними стандартами, зокрема ISO 14001 та EMAS, є важливим інструментом для підтвердження високого рівня екологічного менеджменту та забезпечення відповідності підприємства міжнародним екологічним вимогам. Це дозволяє компанії не лише підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку, але й створити основу для подальшого інтеграційного розвитку в рамках глобальних екологічних ініціатив. Сертифікація також служить маркером надійності для інвесторів і споживачів, оскільки підтверджує відповідальність підприємства за екологічний вплив його діяльності.

Що стосується енергоефективності та ресурсоощадності, цей критерій дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує природні ресурси, зокрема енергетичні ресурси, воду та сировину. Важливим є також впровадження інноваційних технологій, які забезпечують зниження енерговитрат і мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Підвищення енергоефективності на підприємствах не лише позитивно впливає на екологічний баланс, але й дозволяє знижувати операційні витрати, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість компанії.

Управління відходами та впровадження принципів циркулярної економіки є ще одним важливим аспектом екологічного управління, який дозволяє значно зменшити негативний вплив підприємства на довкілля. Оцінка ефективності управління відходами включає аналіз наявності систем сортування, утилізації та переробки, а також заходів щодо мінімізації утворення відходів. Системи переробки і утилізації є важливими не лише з екологічної, але й з економічної точки зору, оскільки дозволяють скорочувати витрати на закупівлю нових ресурсів і знижувати екологічні санкції [6].

Зменшення викидів парникових газів, зокрема CO₂, та вуглецевий слід є критичними факторами у контексті боротьби зі зміною клімату. Оцінка рівня викидів і наявність цільових програм із їх скорочення допомагають визначити, чи виконує підприємство свої зобов'язання щодо захисту клімату. Важливою частиною є використання сучасних систем контролю і звітності, що дозволяє забезпечити точність даних і відповідність міжнародним стандартам.

Впровадження екологічних інновацій, таких як зелена модернізація обладнання і інвестиції у відновлювальні джерела енергії, не лише сприяє зниженню негативного впливу на навколишнє середовище, але й створює нові можливості для розвитку бізнесу.[22] Інвестування в екологічні технології є важливим кроком до досягнення більшого рівня ефективності виробництва та збереження природних ресурсів. Крім того, участь у проектах з «зеленої» модернізації демонструє компанію як лідера у сфері інновацій і відповідальності.

Оцінка екологічної культури та підготовки кадрів є критично важливою для успіху екологічних ініціатив на всіх рівнях організації. Проведення тренінгів, програм мотивації та підвищення обізнаності серед працівників допомагає створити культуру екологічної відповідальності, що є основою для довготривалого успіху підприємства у сфері сталого розвитку.

Взаємодія з громадськістю та публікація екологічних звітів, а також участь у партнерських програмах з громадами, допомагає компанії не лише покращити свою репутацію, але й забезпечити прозорість своїх екологічних ініціатив.

Важливим аспектом є також активне участь у громадських ініціативах і виконання екологічних зобов'язань перед спільнотою.

Нарешті, включення підприємства до ESG-рейтингу та участь у міжнародних ініціативах вказує на рівень корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку підприємства. Оцінка за ESG-стандартами дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство виконує свої екологічні та соціальні зобов'язання на міжнародному рівні, що підвищує довіру з боку інвесторів і споживачів [6].

Таким чином, аналіз за критеріями, наведеними в таблиці 1.2, є важливим інструментом для оцінки екологічного управління на підприємствах. Використання цих підходів дозволяє не лише забезпечити сталий розвиток організації, але й створити умови для довготривалого екологічного, соціального та економічного процвітання.

Особливо актуальним стає цей аспект для таких компаній, як ДТЕК, яка активно працює над зниженням свого екологічного сліду. Компанія впроваджує програми з розвитку «зеленої» енергетики та веде моніторинг викидів вуглецю відповідно до міжнародних стандартів. ДТЕК також здійснює оцінку впливу своїх проектів на екосистеми, що дозволяє ефективно планувати та реалізовувати заходи для мінімізації екологічних ризиків. Важливо зазначити, що компанії, які активно займаються екологічними ініціативами, не лише покращують свою репутацію, а й залучають інвестиції, оскільки все більше інвесторів віддають перевагу підприємствам, які продемонстрували відповідальність щодо навколишнього середовища.

Також одним із важливих аспектів є екологічне управління у ланцюгу постачання, коли компанії оцінюють не тільки свою діяльність, а й вплив своїх постачальників на навколишнє середовище. Важливо, щоб усі учасники виробничого процесу дотримувалися екологічних стандартів, що дозволяє мінімізувати загальний вплив на довкілля.

Екологічна складова ESG є надзвичайно важливою для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Вона допомагає компаніям оптимізувати їхні операції,

знижуючи витрати і мінімізуючи вплив на природу. Попри те, з урахуванням глобальних екологічних проблем, таких як зміна клімату, сталий розвиток стає необхідною умовою для конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Компанії, які приділяють увагу екологічним аспектам своєї діяльності, не тільки зберігають навколишнє середовище, але й зміцнюють свою позицію серед інвесторів та споживачів, підвищуючи свою репутацію і сприяючи досягненню цілей сталого розвитку.

Соціальна складова ESG є однією з ключових частин концепції сталого розвитку, яка фокусується на тому, як компанії взаємодіють із суспільством та її вплив на людей. Цей аспект не обмежується лише питаннями трудових відносин або соціальної відповідальності компанії перед своїми працівниками. Він охоплює ширший спектр факторів, зокрема взаємовідносини з місцевими громадами, рівень добробуту працівників, а також забезпечення їхніх прав, рівність можливостей та підтримку соціальних ініціатив.

Згідно з сучасними вимогами, бізнес має брати на себе відповідальність не тільки за створення робочих місць, а й за створення сприятливих умов для розвитку своїх співробітників. Важливими є питання забезпечення справедливої заробітної плати, рівності можливостей, професійного розвитку, безпеки праці та підтримки здоров'я працівників. Одним з основних показників соціального аспекту ESG є рівень задоволення працівників своїми умовами праці та соціальними гарантіями. Це може включати доступ до медичних послуг, соціальних програм, а також підтримку балансування між роботою та особистим життям.

Окрім того, соціальна складова включає в себе підтримку корпоративної культури, яка сприяє дотриманню етики та чесних практик. Для компаній важливо не лише забезпечити добробут своїх працівників, а й сприяти розвитку соціальної інфраструктури в регіонах, де вони працюють. Це можуть бути різноманітні програми підтримки освіти, здоров'я, охорони навколишнього середовища, а також інші ініціативи, спрямовані на поліпшення якості життя в громадах. Інвестори все частіше звертають увагу на те, як компанії взаємодіють із

місцевими громадами, чи допомагають вони вирішувати соціальні проблеми та чи займаються благодійною діяльністю.

Іншим важливим аспектом соціальної відповідальності є дотримання прав людини, зокрема боротьба з дитячою працею, трудовою експлуатацією, дискримінацією та іншими порушеннями прав людини. Компанії, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, повинні виявляти активність у боротьбі з такими явищами на всіх етапах своєї діяльності, включаючи постачальницькі ланцюги та міжнародні операції.

Ще одним ключовим фактором соціального аспекту ESG є взаємодія компанії з її споживачами. Це включає в себе не лише забезпечення високої якості продукції або послуг, але й відповідальне ставлення до маркетингових практик, запобігання маніпуляціям або обману споживачів. Важливим є також захист даних клієнтів, їхніх особистих прав і гарантій безпеки.

Однією з українських компаній, яка активно інтегрує соціальні принципи у свою діяльність, є ДТЕК. Компанія працює над створенням умов для розвитку своїх працівників, пропонуючи різноманітні соціальні програми, зокрема у сфері освіти та охорони здоров'я. Важливим елементом є підтримка місцевих громад, де компанія проводить свою діяльність. Зокрема, ДТЕК реалізує проекти, спрямовані на підвищення рівня освіти серед молоді та на розвиток інфраструктури в регіонах. Компанія забезпечує не лише економічну вигоду для себе, але й сприяє соціальному розвитку регіонів.

Соціальна складова ESG також включає в себе питання підтримки рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхнього статі, віку чи раси. Це стосується створення умов для жінок, які працюють на підприємстві, забезпечення рівних можливостей для кар'єрного росту та доступу до навчальних програм. Для бізнесу важливо демонструвати підтримку принципу рівності, що також є ознакою соціальної відповідальності.

Одним із важливих аспектів, що набирає популярності, є включення соціальних індикаторів у корпоративну звітність. Це дозволяє більш чітко оцінювати вплив компанії на соціальні процеси в її середовищі. Кожна організація

повинна бути готова до відкритої публічної звітності, в якій відображені соціальні ініціативи, досягнення в сфері прав людини, а також ефективність реалізованих програм. Така звітність демонструє як компанія виконує свою соціальну місію і як сприяє сталому розвитку суспільства.

Таким чином, соціальна складова ESG є важливою частиною концепції сталого розвитку, яка сприяє не лише покращенню умов праці та соціальних гарантій для працівників, але й позитивно впливає на суспільство в цілому. З урахуванням того, що глобальні інвестори і фінансові установи все більше звертають увагу на соціальні аспекти бізнесу, важливість цього компонента буде тільки зростати в майбутньому. Для компаній, які прагнуть стати лідерами в своєму сегменті, впровадження соціальних ініціатив і дотримання принципів відповідальності перед громадою є не лише етично правильним, але й вигідним стратегічним кроком.

Управлінська складова ESG включає в себе аспекти, які стосуються організації управлінських процесів, корпоративної етики та прозорості компанії. Вона є важливою частиною концепції ESG, оскільки визначає, як ефективно компанія організовує свої внутрішні процеси, дотримується етичних стандартів і гарантує прозорість своїх рішень для зацікавлених сторін. Вона також визначає, яким чином компанія забезпечує належний рівень управління, що сприяє досягненню сталого розвитку і відповідає за підтримку якості своїх послуг і продуктів. Ефективне управління є запорукою не тільки фінансової стійкості компанії, але й забезпечує її довгострокову успішність в умовах змінюваного ринку і високої конкуренції.

Основні аспекти управлінської складової ESG стосуються якості корпоративного управління, а саме: ефективності керівництва, відповідальності компанії перед своїми акціонерами, прозорості її діяльності та наявності стратегії сталого розвитку. Важливим аспектом є також рівень корпоративної етики, що включає чесність в ухваленні рішень, відсутність корупції та наявність політики в сфері боротьби з конфліктами інтересів. Компанії, які дотримуються високих

стандартів управління, здатні забезпечити сталість та довіру з боку інвесторів, споживачів та інших ключових зацікавлених сторін.

Крім того, управлінська складова включає в себе питання прозорості та звітності, що дозволяє усім зацікавленим сторонам отримувати необхідну інформацію про діяльність компанії, її стратегію, фінансові результати та вплив на навколишнє середовище і суспільство. Це також стосується відповідності міжнародним стандартам корпоративного управління та інтеграції сучасних методів управління ризиками.

Управління ризиками та стратегічне планування відіграють ключову роль в управлінській складовій ESG. Компанії повинні мати чітке розуміння потенційних ризиків, що можуть виникнути в процесі їх діяльності, а також розроблені стратегії для їх мінімізації або нейтралізації. Це може стосуватися екологічних ризиків, ризиків, пов'язаних із порушеннями прав людини або соціальних стандартів, а також ризиків, що виникають через недоліки в управлінні.

Що стосується індикаторів управлінської складової, то вони здебільшого пов'язані з рівнем прозорості та етичних стандартів компанії. До таких індикаторів можна віднести наявність антикорупційних політик, стандарти внутрішнього аудиту, рівень залучення жінок до керівних посад, а також ефективність реалізації стратегій сталого розвитку. Особливо важливо, щоб ці індикатори були чітко відображені в корпоративній звітності, що дає змогу стороннім оцінювачам зрозуміти реальний стан справ у компанії.

Наприклад, ДТЕК активно працює над підвищенням прозорості своїх управлінських практик, створюючи детальні звіти про свою діяльність, які дозволяють оцінити її відповідність міжнародним стандартам ESG. Компанія також запровадила низку індикаторів для оцінки ефективності своєї діяльності в управлінській сфері, що включає регулярне оновлення даних про фінансові результати, екологічний вплив та соціальні ініціативи.

Управлінська складова ESG є не менш важливою, ніж екологічна або соціальна, оскільки вона забезпечує сталість та зростання компанії в

довгостроковій перспективі. Вона визначає, чи зможе компанія ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, чи готова вона до сталих інвестицій в інновації, а також чи здатна вона підтримувати високу репутацію серед партнерів та клієнтів.

ESG рейтинги набувають особливої важливості в контексті євроінтеграції, оскільки Європейський Союз активно підтримує та впроваджує стандарти сталого розвитку серед своїх держав-членів. Вимоги до прозорості ESG-звітності стають обов'язковими для бізнесу, що працює на європейському ринку, і це також створює нові можливості для українських компаній. Інтеграція в європейську економіку вимагає адаптації до цих стандартів, що може допомогти не лише підвищити конкурентоспроможність українських підприємств, а й покращити їх позиції в міжнародних рейтингах. Водночас успішне застосування принципів ESG в Україні сприятиме кращому відображенню країни на міжнародній арені, підвищуючи її інвестиційну привабливість та репутацію [11, с. 128-137].

У січні–лютому 2025 року компанія Info Sapiens провела ґрунтовне дослідження, спрямоване на оцінку рівня готовності українського бізнесу до впровадження стандартів екологічного, соціального та управлінського управління (ESG). Ініціатива, здійснена на замовлення Офісу зеленого переходу, є вкрай актуальною в умовах трансформації економіки України відповідно до принципів сталого розвитку та вимог євроінтеграції. Результати дослідження дозволяють не лише оцінити поточний рівень обізнаності підприємств, а й виявити глибинні бар'єри, що стримують системне впровадження ESG-стандартів у вітчизняну господарську практику.

Насамперед дослідження виявило суттєвий розрив між високим рівнем підтримки ESG-підходів серед бізнесу та низьким рівнем їхньої практичної обізнаності. Лише 7–9% компаній продемонстрували добру поінформованість щодо міжнародних стандартів, що свідчить про дефіцит спеціалізованих знань. Водночас понад 87% опитаних висловили готовність до впровадження таких підходів, що підтверджує високий рівень ціннісної мотивації та відкритість до інновацій у сфері сталого розвитку. Така парадоксальна ситуація вказує на

необхідність масштабної просвітницької кампанії та нарощення фахової експертизи.

Основними бар'єрами на шляху ESG-адаптації бізнесу є складність і фрагментарність нормативно-правового поля, зокрема незрозумілість положень українського та європейського законодавства (75% опитаних), а також гострий дефіцит кваліфікованих кадрів (77%). Ці фактори істотно ускладнюють розробку внутрішніх регламентів, політик та системи звітності відповідно до стандартів ESG. До того ж, 67% підприємств стурбовані потенційними фінансовими навантаженнями, пов'язаними з веденням звітності, що може виступати стримувальним фактором, особливо для малого та середнього бізнесу.

Водночас 63% українських компаній усвідомлюють необхідність трансформації бізнес-процесів у контексті сталого розвитку. Така усвідомленість свідчить про зміну парадигми управління: від орієнтації винятково на прибуток – до комплексного підходу, що враховує екологічні та соціальні ризики. Високий рівень підтримки ESG серед респондентів (87%) і готовність 44% підприємств розпочати звітність вже у перший рік запровадження – це чіткий сигнал державним та галузевим інституціям щодо необхідності створення умов для поступової, але системної інтеграції ESG у корпоративне управління.

Результати дослідження також окреслили шляхи підвищення ефективності ESG-інтеграції. Серед ключових рішень домінують три напрямки: навчання персоналу (89%), цифровізація процесів звітності (87%) та запровадження поетапного підходу із перехідним періодом (86%). Це свідчить про те, що бізнес готовий інвестувати у трансформацію, за умови наявності чітких регламентів, цифрових рішень та підтримки у вигляді навчання і державних програм [12].

Таблиця 1.3 містить дані щодо обізнаності, підтримки та впровадження стандартів ESG серед підприємств, отримані в результаті опитування. Вона демонструє відсотковий розподіл знань про ESG, підтримки його впровадження та готовності до подачі звітності відповідно до розміру підприємств. Зокрема, показано, як малі та середні/великі підприємства ставляться до концепції ESG, які

стадії впровадження вони перебувають та наскільки висока підтримка цієї ініціативи в різних категоріях підприємств [12].

Таблиця 1.3 – Обізнаність, підтримка і впровадження ESG серед підприємств, % опитаних

Показник / Категорія	Загалом	Малі підприємства	Середні та великі підприємства
Добре розуміють, що таке ESG	7	5	13
Мають загальне уявлення про ESG	15	16	13
Щось чули, але не знають точно	19	19	22
Уперше чують про ESG	57	59	52
Вже впровадили ESG-стандарти	3	2	4
На етапі впровадження ESG-стандартів	3	2	4
Підтримують впровадження ESG (повністю або скоріше)	77	70	81
Готові подавати ESG-звітність протягом 2 років	44	38	50

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Таблиця 1.3, що відображає рівень обізнаності, підтримки та впровадження стандартів ESG серед українських підприємств, демонструє значний розрив між теоретичним розумінням цієї концепції і практичним її застосуванням. Загалом, тільки 7% респондентів заявили, що добре розуміють, що таке ESG, що є свідченням недостатнього рівня інформаційної підтримки і просвітництва серед українських підприємств. Це особливо стосується малих підприємств, де лише 5% респондентів мають глибоке розуміння цієї концепції. Водночас, серед середніх та великих підприємств цей показник вищий — 13%, що може свідчити про більшу схильність таких підприємств до впровадження сучасних управлінських практик та інтерес до сталого розвитку. Враховуючи глобальні тенденції та вимоги міжнародних організацій, зростаюча роль ESG в корпоративному управлінні стає невід’ємною частиною стратегії сталого розвитку багатьох компаній, зокрема великих [12].

Ще одним важливим аспектом є те, що 19% підприємств мають загальне уявлення про ESG, але не володіють достатніми знаннями для практичного застосування цих стандартів. З цієї групи, 22% респондентів серед великих підприємств також знаходяться в стадії невизначеності, що підкреслює необхідність глибшого навчання та інформаційних кампаній, які б роз’яснювали

практичні аспекти ESG і їх роль у підвищенні ефективності підприємства. У свою чергу, 57% підприємств взагалі не мають чіткого розуміння концепції ESG, що вказує на очевидний інформаційний розрив у цій сфері.

Рівень впровадження стандартів ESG в Україні наразі залишається низьким, незважаючи на значну підтримку цієї ініціативи серед підприємств. Лише 3% підприємств, що взяли участь в опитуванні, вже повністю впровадили ESG-стандарти. Водночас, ще 3% перебувають на етапі впровадження, що вказує на загальну недостатню практичну реалізацію ESG в українському бізнес-середовищі. Це підкреслює потребу у створенні інфраструктури для впровадження таких стандартів, зокрема через залучення консультантів, розробку адаптованих моделей ESG для малого та середнього бізнесу та підвищення кваліфікації кадрів.

Однак, позитивним є те, що 77% підприємств загалом підтримують впровадження стандартів ESG, що свідчить про готовність бізнесу йти в ногу з глобальними тенденціями сталого розвитку. Це може стати основою для майбутніх перетворень, особливо у разі сприяння з боку держави у вигляді податкових пільг, державних грантів або інших стимулів для підприємств, які готові до ESG-реформ.

Особливо варто відзначити, що 44% підприємств загалом, а 50% середніх і великих підприємств висловили готовність подавати ESG-звітність протягом найближчих двох років. Це свідчить про позитивну динаміку і бажання підприємств відповідати вимогам зовнішніх ринків та інвесторів, які все частіше звертають увагу на критерії сталого розвитку при прийнятті рішень щодо інвестицій [12].

Отже, основними викликами, що постають перед українськими підприємствами, є недостатня обізнаність щодо стандартів ESG, брак кваліфікованих кадрів для їх впровадження та відсутність чіткої методології для реалізації ESG в умовах української економіки. Водночас, позитивна тенденція до підтримки та готовність до адаптації можуть стати основою для розвитку ефективних механізмів впровадження ESG-підходів, що зрештою сприятиме

підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках.

Таблиця 1.4 презентує результати опитування щодо бар'єрів і переваг, що супроводжують впровадження стандартів ESG на українських підприємствах. Вона відображає відсотковий розподіл думок респондентів стосовно перешкод, з якими вони стикаються при адаптації ESG-стандартів, а також переваг, які вони вбачають у їх впровадженні.

Таблиця 1.4 – Бар'єри та переваги впровадження ESG-стандартів, % респондентів

Бар'єр / Перевага	Велика проблема / Важливо	Певною мірою проблема / Помірна важливість	Не є проблемою / Неважливо
Брак необхідного персоналу або компетенцій	33	45	21
Необхідність перебудови бізнес-процесів	29	43	25
Незрозуміле законодавство (впровадження і звітність)	28	44	23
Відсутність доступної інформації	22	40	34
Необхідність збору великої кількості даних	20	38	36
Додаткові витрати на ведення звітності	16	38	44
Позитивний вплив на репутацію компанії	44	43	7
Можливість залучити зовнішнє фінансування за вигіднішими умовами	43	40	10
Розширення ринків збуту	36	33	10
Оптимізація бізнес-процесів і зменшення витрат	33	36	11
Можливість почати / розширити діяльність в країнах ЄС	31	30	11
Покращення соціального клімату на підприємстві	23	34	10

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Таблиця 1.4 надає комплексний огляд основних бар'єрів та переваг, що виникають при впровадженні стандартів ESG (екологічного, соціального та управлінського управління) в українських підприємствах. Аналіз цих бар'єрів і переваг дозволяє більш детально розглядати, з якими труднощами та можливостями стикаються підприємства при переході до сучасних стандартів

управління. Зокрема, найбільшими бар'єрами для впровадження ESG-стандартів є нестача необхідного персоналу або компетенцій, потреба в перебудові бізнес-процесів, неясність законодавства щодо впровадження і звітності, а також відсутність доступної інформації. Ці фактори вказують на те, що більшість підприємств, особливо на ранніх етапах адаптації, стикаються з важливими організаційними та юридичними перепонами. Брак висококваліфікованих кадрів і спеціалістів, які володіють знаннями в сфері ESG, є однією з найбільш гострих проблем. 33% респондентів вважають її великою проблемою, що вимагає термінових заходів для підготовки та перепідготовки кадрів у цьому напрямку.

Окрім цього, 29% респондентів зазначають, що значною проблемою є необхідність перебудови внутрішніх бізнес-процесів відповідно до вимог ESG-стандартів. Це підкреслює, що компанії повинні адаптувати свої стратегії, операційні процедури та інші аспекти управління, щоб відповідати новим вимогам сталого розвитку. Проблема незрозумілого законодавства (28% респондентів вказали на її важливість) вказує на недостатню розробленість правових механізмів і інструкцій щодо практичного застосування ESG у контексті українського законодавства, що створює додаткові труднощі для підприємств, які хочуть виконати вимоги стандартів. Водночас, 22% респондентів відзначають відсутність доступної інформації як бар'єр, що ще більше ускладнює впровадження ESG-ініціатив, оскільки компанії не мають достатньо ресурсів для того, щоб оперативно отримувати та обробляти інформацію щодо практик і вимог ESG.

З іншого боку, переваги від впровадження стандартів ESG очевидні та мають потенціал для значних довгострокових вигод. Так, 44% респондентів вказали на позитивний вплив ESG на репутацію компанії як одну з найбільших переваг, що має потенціал збільшити довіру до підприємства з боку клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Цей аспект є критичним для розвитку підприємств, оскільки репутація організації має безпосередній вплив на її фінансову стабільність і конкурентоспроможність. Залучення зовнішнього фінансування за вигіднішими умовами також є суттєвою перевагою для

підприємств, що підтримують або впроваджують ESG. Це вказує на наявність у міжнародних фінансових інституціях, а також у національних інвесторів, зростаючого інтересу до компаній, що відповідають стандартам сталого розвитку. 43% респондентів підтвердили важливість цього фактору. Крім того, розширення ринків збуту (36% респондентів) і оптимізація бізнес-процесів (33%) є важливими вигодами для підприємств, оскільки здатність відповідати ESG-вимогам дозволяє відкривати нові можливості на глобальних ринках, особливо у країнах ЄС, що дедалі більше надають перевагу компаніям з високими стандартами екологічного та соціального управління [12].

Що стосується можливості розширення діяльності на ринки ЄС, 31% респондентів вважають цей фактор важливим, що підкреслює значущість ESG для стратегічного розвитку та глобальної інтеграції підприємств. Це відкриває нові горизонти для українських компаній, особливо в умовах зростаючої глобалізації та регулювання міжнародних ринків через стандартні вимоги щодо сталого розвитку. Покращення соціального клімату на підприємстві також є перевагою, яку відзначають 23% респондентів. Це свідчить про те, що ESG може стати не тільки інструментом для досягнення бізнес-цілей, але й сприяти покращенню внутрішньої корпоративної культури, що в свою чергу підвищує мотивацію працівників та загальний рівень ефективності [12].

Таким чином, з огляду на вищезазначені бар'єри і переваги, можна стверджувати, що українські підприємства усвідомлюють важливість впровадження ESG-стандартів для досягнення стійкості та конкурентоспроможності. Проте для успішної реалізації цієї ініціативи необхідно здійснити комплексний підхід до вирішення існуючих проблем. Це включає в себе підготовку кадрів, створення чіткої нормативно-правової бази, доступ до інформації та необхідність подолання бар'єрів на шляху перебудови бізнес-процесів. Водночас переваги, які надають стандарти ESG, вказують на значні можливості для розвитку підприємств у майбутньому, зокрема через покращення репутації, залучення фінансування та розширення ринків. Тому впровадження

ESG є важливим стратегічним кроком для українських компаній у напрямку сталого розвитку.

Узагальнюючи, попри виклики, український бізнес демонструє високий потенціал для ESG-трансформації. Головною умовою для реалізації цього потенціалу має стати системна державна політика, що поєднуватиме інформаційну, регуляторну та інституційну підтримку бізнесу. Успішна імплементація ESG-стандартів не лише сприятиме стійкості підприємств, а й інтеграції України до європейського економічного простору як повноцінного учасника сталого розвитку.

1.3 Нормативна база та міжнародні стандарти в екологічному менеджменті

Коли ми говоримо про екологічний менеджмент в Україні, насамперед маємо розуміти, що будь-яке управління довкіллям не може існувати без чіткого правового підґрунтя. У нашій країні нормативно-правова база доволі широка, хоча й не завжди ідеально працює на практиці. Основу її становить Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». Саме він закладає головні принципи, за якими мають діяти як держава, так і підприємства, і звичайні громадяни. Чесно кажучи, цей закон можна вважати екологічною Конституцією, бо в ньому прописано майже все — від прав людини на безпечне середовище до обов'язків виробників зменшувати шкідливий вплив на природу.[13]

Часто під час ознайомлення з екологічним законодавством обмежуються запам'ятовуванням назв нормативних актів, не заглиблюючись у їхній зміст. Однак аналіз показує, що, наприклад, без такого документа, як Закон України «Про оцінку впливу на довкілля», багато проєктів у сфері будівництва чи промисловості могли б реалізовуватись без урахування екологічних ризиків. Завдяки цьому закону розробники зобов'язані оцінити потенційний вплив своєї діяльності на довкілля, провести консультації з громадськістю та враховувати їх

результати. Такий механізм сприяє підвищенню прозорості та відповідальності у процесі ухвалення рішень.

Не менш важливим є і Закон «Про стратегічну екологічну оцінку». Його сенс полягає у тому, щоб передбачати екологічні ризики ще до того, як якісь рішення починають втілюватися.[14] Наприклад, якщо місцева влада планує побудувати нову промислову зону, ще до цього мають оцінити, як це вплине на воду, повітря, біорізноманіття. Цей підхід, як на мене, набагато розумніший, ніж потім боротися з наслідками, коли вже пізно.

Також варто враховувати, що Україна рухається у бік Європейського Союзу, і це означає, що наша екологічна політика має бути максимально наближена до європейської. У зв'язку з цим, зараз активно переглядаються старі нормативи, вводяться нові технічні регламенти, які відповідають директивам ЄС. Це непростий процес, бо, чесно кажучи, багато підприємств до цього не готові — ні фінансово, ні організаційно. Але з іншого боку — це шанс вийти на новий рівень, бо європейський ринок вимагає не тільки якісної продукції, а й дотримання екологічних стандартів.

Нормативно-правова база в Україні сформована досить ґрунтовно, але їй ще потрібен розвиток — як у напрямку адаптації до європейських норм, так і в частині впровадження на практиці. Водночас, як студент, я бачу в цьому не лише проблеми, а й можливості — для бізнесу, держави, і звичайних громадян, які нарешті починають усвідомлювати, що чисте довкілля — це не абстракція, а цілком конкретна умова нормального життя.

Сучасний підхід до управління впливом підприємств на довкілля дедалі більше спирається на міжнародні стандарти. Це вже не просто модна тенденція чи черговий бюрократичний обов'язок — це справді нова реальність для компаній, які хочуть залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Міжнародні стандарти екологічного менеджменту, зокрема ISO 14001 та EMAS, сьогодні є орієнтиром не лише для розвинутих країн, а й для таких, як Україна, яка активно прагне інтегруватися в європейський простір.[21]

ISO 14001 – це міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), який регулює створення ефективної системи екологічного менеджменту.[20] Він має добровільний характер і орієнтований на інтеграцію екологічного підходу в загальну систему управління підприємства. Основна перевага ISO 14001 полягає у його гнучкості та глобальній застосовності. Підприємства самостійно визначають свої екологічні цілі, адаптуючи стандарт до специфіки діяльності, обсягів виробництва та внутрішніх ресурсів. Важливо, що система побудована за циклічною моделлю PDCA (Plan-Do-Check-Act), що забезпечує безперервне вдосконалення процесів.

EMAS, на відміну від ISO 14001, є ініціативою Європейського Союзу й має більш жорсткі регуляторні вимоги. Схема передбачає не лише впровадження системи екологічного менеджменту, але й обов'язкову публічну екологічну декларацію, яка підлягає зовнішній верифікації. Такий підхід забезпечує високий рівень прозорості, довіри з боку суспільства та регуляторних органів, що є особливо важливим для підприємств, які працюють на європейських ринках або прагнуть залучити міжнародних інвесторів.

Змістовна різниця між двома системами полягає також у ступені залучення зацікавлених сторін та регуляторному контролю. У той час як ISO 14001 здебільшого фокусується на внутрішній оптимізації та документальному забезпеченні екологічної політики, EMAS акцентує на зовнішній відповідальності, звітності перед громадськістю та адаптації до європейського екологічного законодавства. Крім того, EMAS вимагає постійного вдосконалення екологічних показників, а не лише підтримання відповідності встановленим цілям [15, с.36-37].

Ще однією важливою відмінністю є фінансові та організаційні витрати на впровадження. Сертифікація за ISO 14001 є менш затратною і доступнішою для малих та середніх підприємств, що робить її популярнішою в Україні. Водночас EMAS передбачає значні витрати, пов'язані з аудитом, верифікацією звітності та оновленням технологічного обладнання відповідно до найкращих доступних технологій (BAT – Best Available Techniques). Саме тому в українських умовах

ISO 14001 часто обирається як перший крок до формування системи екологічного менеджменту, а EMAS – як стратегічна ціль для підприємств, які прагнуть вийти на ринок ЄС або отримати конкурентні переваги у сфері ESG.

Підсумовуючи, обидва стандарти є ефективними інструментами підвищення екологічної відповідальності бізнесу, однак мають різні рівні вимог, масштаби впливу та інституційне підґрунтя. ISO 14001 є універсальним і адаптивним рішенням, зручним для поетапного впровадження, тоді як EMAS — це зразок високих європейських стандартів прозорості, ефективності та підзвітності у сфері екологічного управління. Для українських компаній, які прагнуть відповідати принципам сталого розвитку, логічною є комбінація обох підходів: впровадження ISO 14001 як базової системи та подальша адаптація до вимог EMAS у процесі євроінтеграції [15, с.36-37].

Суть міжнародних екологічних стандартів полягає у створенні чіткої, структурованої системи управління впливом підприємства на навколишнє природне середовище. Вони допомагають організаціям оцінити власний екологічний слід, виявити проблемні ділянки та вжити конкретних дій для зменшення негативного впливу. І що важливо — не лише один раз, а систематично, постійно вдосконалюючи підхід. Наприклад, стандарт ISO 14001 не дає універсальних рішень — він задає рамки, всередині яких підприємство має самостійно побудувати ефективну систему екологічного менеджменту, з урахуванням своєї специфіки, масштабів, ризиків і можливостей.

Структура стандарту базується на циклі PDCA (плануй — виконуй — перевіряй — дій), що передбачає безперервне вдосконалення. Тобто компанія не просто один раз налаштовує систему, а постійно аналізує, наскільки вона ефективна, і вносить корективи. Такий підхід формує екологічну культуру, що, на мою думку, є найважливішим — не просто мати папери, а дійсно змінювати мислення і практику.

Інша важлива ініціатива — система EMAS, яка була започаткована в межах Європейського Союзу. На відміну від ISO 14001, EMAS має більш жорсткі вимоги. Наприклад, для участі у схемі підприємство зобов'язане не лише

впровадити систему управління, але й прозоро звітувати про результати екологічної діяльності, що робить його діяльність відкритою для громадськості. Це, з одного боку, створює тиск, але з іншого — підвищує рівень довіри до компанії, що сьогодні надзвичайно важливо.

Значення цих стандартів важко переоцінити. Їх впровадження не тільки покращує репутацію підприємства на міжнародному ринку, а й дозволяє ефективніше використовувати ресурси, зменшити витрати на ліквідацію наслідків забруднення та уникнути штрафів. Більше того, чимало європейських партнерів та інвесторів прямо вимагають від українських компаній дотримання міжнародних екологічних норм. Тобто для наших підприємств це вже не питання вибору, а фактично умова виживання у глобальній економіці.

Окремо хочеться зазначити, що у впровадженні таких стандартів велику роль відіграє і держава, і громадськість. У країнах ЄС, наприклад, система сертифікації працює в тісному зв'язку з державною політикою сталого розвитку. В Україні ж цей механізм ще тільки формується. Але позитивним прикладом є те, що чимало українських компаній вже мають сертифікацію за ISO 14001 і поступово інтегрують принципи EMAS. Це свідчить про те, що бізнес починає розуміти довгострокові переваги екологічного менеджменту.

Міжнародні стандарти екологічного менеджменту є важливим інструментом переходу до більш відповідального, раціонального і сталого ведення бізнесу. Для України, яка прагне досягти високих екологічних стандартів і гармонізувати законодавство з ЄС, впровадження таких стандартів — це не лише виклик, а й величезна можливість змінити модель розвитку економіки у напрямку екологізації.[24]

Коли мова заходить про екологічний менеджмент у європейському вимірі, одразу стає очевидно, що підхід Європейського Союзу суттєво відрізняється від багатьох інших країн. Він базується не лише на обов'язковому дотриманні екологічного законодавства, а й на ідеї активного партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Для ЄС питання охорони довкілля є стратегічним пріоритетом, який прямо впливає на політику сталого розвитку,

промисловість, торгівлю і навіть банківську систему. Власне, саме завдяки системному і послідовному підходу ЄС вдалося створити ефективну модель екологічного управління, яка нині вважається зразковою.

На відміну від інших стандартів, EMAS передбачає не просто впровадження певних управлінських процедур, а й публічне звітування про екологічні результати.[16] На мою думку, саме прозорість і підзвітність є сильними сторонами цієї системи, бо підприємство не може просто «отримати сертифікат і забути» — воно має регулярно звітувати, доводити реальний прогрес і бути відкритим перед громадськістю.

Підхід ЄС до екологічного менеджменту не обмежується лише сертифікаційними інструментами. Велику роль відіграють також фінансові стимули, програми підтримки, консультаційні ініціативи для малого і середнього бізнесу, а також екологічне регулювання через жорстке законодавство. Наприклад, Директива 2014/95/ЄС зобов'язує великі компанії розкривати нефінансову звітність, зокрема дані щодо впливу на довкілля. Це означає, що екологічна відповідальність інтегрується безпосередньо у корпоративну стратегію, а не розглядається як «додаткове навантаження». Мені здається, що такий підхід робить екологічний менеджмент частиною сучасного бізнес-мислення, а не лише формальністю.

Особливо цікаво простежити, як екологічні інструменти ЄС поєднуються з ідеями сталого розвитку. Наприклад, «Європейський зелений курс», який оголосили у 2019 році, став своєрідним поштовхом для переосмислення всіх сфер економіки з точки зору екологічної доцільності. Він передбачає, що ЄС до 2050 року стане кліматично нейтральним, а це автоматично змінює правила гри для підприємств: від виробників до банків. Усе більше компаній змушені впроваджувати принципи ESG, щоб відповідати новим вимогам європейських ринків, а також щоб зберегти довіру споживачів, інвесторів і партнерів.

Важливо також згадати, що окрім EMAS, у країнах ЄС активно застосовуються інші інструменти, наприклад, добровільна екологічна сертифікація, екологічне маркування продукції, принципи циркулярної

економіки, а також система екологічних податків та зборів. Зрозуміло, що всі ці механізми не працюють окремо, а взаємодіють у межах єдиної логіки сталого розвитку.[25] Такий комплексний підхід дозволяє не лише зменшити забруднення, а й створити нові економічні можливості, наприклад, розвиток «зелених» технологій, енергоефективного виробництва чи вторинної переробки.

У контексті євроінтеграції для України ці інструменти набувають особливого значення. Наші підприємства, якщо хочуть зберегти доступ до європейського ринку, повинні адаптувати свою екологічну політику до вимог ЄС. І хоча це не завжди просто, особливо з огляду на економічні труднощі, все більше українських компаній впроваджують елементи систем екологічного менеджменту, зокрема ISO 14001 або беруть участь у проєктах з екологічного аудиту. На мою думку, тут дуже важливо не зупинятися на формальних кроках, а поступово впроваджувати європейську екологічну культуру в українську бізнес-практику.

Підсумовуючи, європейські системи екологічного менеджменту — це не просто набір правил і вимог. Це філософія відповідального ставлення до природи, людей і бізнесу. Для України, яка прагне повноправного членства в ЄС, дуже важливо навчитися не лише формально впроваджувати ці системи, а й сприймати їх як частину сучасного мислення і економічної стратегії. У майбутньому саме ці інструменти можуть стати запорукою стійкого розвитку, залучення інвестицій і підвищення довіри до українських компаній на міжнародному рівні.

Українські підприємства все частіше стикаються з вимогами не лише внутрішнього, але й зовнішнього ринку, які передбачають наявність належної системи екологічного менеджменту. Міжнародні партнери, інвестори та європейські споживачі звертають особливу увагу на відповідність компаній принципам сталого розвитку, прозорості у питаннях екології та соціальної відповідальності. Це формує нову парадигму ведення бізнесу, де екологічна складова вже не є другорядною, а виходить на перший план.

Імплементація таких стандартів, як ISO 14001 або EMAS, є не лише викликом, а й перспективою для українських компаній. Успішне впровадження міжнародних норм дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність,

вийти на міжнародні ринки, зменшити витрати завдяки раціональнішому використанню ресурсів, а також підвищити довіру з боку громадськості.[23] Для багатьох підприємств це також стає передумовою для залучення іноземних інвестицій, оскільки відповідність міжнародним екологічним стандартам демонструє надійність і відкритість компанії.

Водночас, слід визнати, що процес імплементації міжнародних екостандартів в Україні має чимало бар'єрів. По-перше, на багатьох підприємствах досі відсутнє системне розуміння переваг сталого розвитку. Часто екологічні заходи сприймаються як додатковий тягар, а не як інструмент розвитку. По-друге, бракує кваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати та підтримувати систему екологічного менеджменту відповідно до міжнародних вимог. По-третє, сама держава лише поступово формує стимули для бізнесу у цій сфері, хоча напрям на євроінтеграцію і передбачає гармонізацію стандартів.

Незважаючи на ці труднощі, перспективи залишаються обнадійливими. Українські компанії, що прагнуть розвиватися на міжнародному рівні, уже розуміють необхідність сертифікації за ISO 14001 чи участі в системі EMAS. Поступове оновлення законодавства, а також підтримка з боку міжнародних організацій і фондів створюють сприятливе середовище для змін. Іншими словами, екологічна трансформація українського бізнесу – це вже не далеке майбутнє, а процес, який поступово набирає обертів.

Імплементація міжнародних екологічних стандартів в українському бізнесі має потенціал не тільки покращити екологічну ситуацію, а й зміцнити самі підприємства як зсередини, так і в їхній позиції на ринку. Головне — забезпечити сталу мотивацію, навчання кадрів і розуміння, що екологія — це інвестиція, а не витрата. Саме через таке усвідомлення український бізнес зможе впевнено інтегруватися у глобальні економічні та екологічні процеси.

У сучасних умовах інтеграції до європейського простору все більше українських компаній впроваджують міжнародні стандарти екологічного управління, зокрема ISO 14001, що є найпоширенішою сертифікацією в Україні. Одними з перших підприємств, які запровадили цю систему, стали промислові

гіганти, зокрема ДТЕК, «АрселорМіттал Кривий Ріг», «Кернел» та «Фармак». Наприклад, ДТЕК має сертифіковані системи ISO 14001 на низці своїх енергогенерувальних підприємств, що підтверджує системний підхід до контролю за викидами та енергоефективністю. Також ISO 14001 активно впроваджується у аграрному, харчовому, нафтогазовому та транспортному секторах.

Водночас сертифікація за EMAS в Україні на сьогодні залишається поодиноким явищем. Це пов'язано з її високими вимогами до звітності, обов'язковою верифікацією екологічної декларації та значними витратами. Проте певні компанії, орієнтовані на європейський ринок, уже роблять кроки у напрямку інтеграції цієї схеми. Зокрема, у рамках пілотних проєктів, за підтримки міжнародних донорів, кілька підприємств із сектору обробної промисловості та водопостачання (наприклад, «Луцькводоканал» та «Метінвест-СМЦ») почали процедури попереднього екологічного аудиту відповідно до вимог EMAS.

Таким чином, сертифікація ISO 14001 стала важливою передумовою для нарощування екологічної зрілості українських підприємств. Вона дозволяє не лише знижувати екологічні ризики, а й підвищувати інвестиційну привабливість, особливо в умовах запровадження екологічного регулювання на рівні ЄС. Перехід до EMAS розглядається як перспективний крок для компаній, які прагнуть до повної відповідності вимогам європейського законодавства та розширення присутності на ринках ЄС.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Загальна характеристика компанії ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»

ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА» є офіційним представництвом німецького промислового концерну ebm-papst, заснованого у місті Мультфінген (Німеччина) підприємцями Герхардом Штурмом та Хайнцом Цілем. Основна компанія Elektrobau Mulfingen GmbH & Co. KG є провідним світовим виробником електродвигунів, вентиляторів та промислових охолоджувальних систем, з річним оборотом групи понад 2,2 мільярда євро та більш ніж 14 тисячами співробітників у всьому світі. Значна частка виробництва компанії спрямована на експорт, що підкреслює її глобальну орієнтацію та високу конкурентоспроможність. Значну увагу компанія приділяє інноваційній діяльності: у 2022 році на дослідження та розробки було спрямовано понад 128 млн євро, а обсяг капітальних інвестицій досяг 140,9 млн євро.

Український офіс було офіційно зареєстровано 27 лютого 2003 року в Києві за адресою: бульвар Вацлава Гавела, 4, корпус 21, офіс 511. Основною функцією ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА» є комерційне представництво німецького виробника на вітчизняному ринку, що реалізується через оптову та роздрібну торгівлю вентиляційними та охолоджувальними системами, а також відповідними комплектуючими. Діяльність офісу включає не лише продаж, але й професійний супровід замовлень, монтаж, сервісне обслуговування, а також надання консультативних послуг для клієнтів.

Компанія є OEM-постачальником, тобто реалізує продукцію не лише кінцевим споживачам, а й компаніям, які використовують ці компоненти у своїх виробках, наприклад, у складанні складних промислових установок. Саме такий формат співпраці дозволяє забезпечити комплексні рішення для промислових партнерів, адаптовані під конкретні технічні вимоги.

Значний асортимент продукції, який налічує понад 33 тисячі найменувань, дозволяє задовольнити потреби клієнтів у широкому спектрі рішень, включно зі спеціалізованими OEM-проектами. До переліку продукції входять вентилятори, двигуни, системи охолодження та інші елементи вентиляційного обладнання, що наведено в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Продукти компанії ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»

Продукт	Опис	Переваги	Застосування
Компактні вентилятори	Компактні, тихі та високоефективні вентилятори для охолодження електроніки	Простота встановлення, надійність, тривалий термін служби	Електроніки, комп'ютери, сервери
Вентилятори	Осьові, радіальні та тангенціальні вентилятори із зовнішнім ротором	Компактні розміри, висока продуктивність	Вентиляція, кондиціонування, холодильне встаткування
Вентилятори у корпусі	Вентилятори у спіральному корпусі, гарячого повітря та для газових котлів	Ефективна робота, надійність	Газові котли, системи опалення
Двигуни	Мотори малої потужності та промислові двигуни	Широкий вибір, різноманітні типи (AC, DC, EC), висока продуктивність	Промисловість, побутова техніка
Насоси	Спеціальні насоси для різних сфер застосування	Надійність, ефективність, відповідність вимог конкретних завдань	Охолоджувачі напоїв, пральні машини, осушувачі конденсату

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Компанія обслуговує низку галузей, серед яких технологія приводу, транспортні технології, побутова техніка, технологія опалення, технологія вентиляції, технологія кондиціонування повітря, охолодження, машини та

установки, медичні технології, інформаційно-комунікаційні технології та електроніка, а також центри обробки даних. Така широка сфера застосування продукції свідчить про гнучкість рішень, які пропонує компанія, та її здатність задовольняти потреби як вузькоспеціалізованих, так і масових секторів промисловості.

Організаційна структура управління підприємства побудована за функціональним принципом. На чолі — директор, який здійснює стратегічне керівництво і координує діяльність усіх підрозділів. Йому безпосередньо підпорядковуються персональний помічник та керівники ключових функціональних відділів: продажу, логістики, фінансово-бухгалтерського обліку, а також адміністративно-технічної служби. Відділ продажу забезпечує підготовку комерційних пропозицій, технічні консультації та підтримку клієнтів. Три інженери з продажу відповідають за проєктні поставки, серійне постачання OEM-клієнтам, а також сервісне обслуговування вже змонтованого обладнання. Логістичний відділ відповідає за поставки, облік товару, зберігання та відвантаження. Фінансовий відділ, під керівництвом головного бухгалтера, веде облік, звітність та контролює рух коштів. До адміністративного персоналу належать працівники, відповідальні за забезпечення належного стану офісу та інфраструктури.

На початку своєї діяльності у 2003 році компанія складалася лише з двох працівників — директора і бухгалтера. Вже через три місяці штат подвоївся, а компанія здійснила перші постачання продукції українським замовникам із річним обсягом продажу в межах 0,5 млн євро. У 2023 році фінансові результати компанії засвідчили впевнену позицію на ринку: чистий прибуток ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА» становив 5901,1 тис. грн. Наразі чисельність працівників стабільно тримається на рівні близько 10 осіб. Така сталість кадрового складу свідчить про ефективну організацію внутрішніх процесів і злагоджену роботу колективу, що дозволяє підтримувати високий рівень обслуговування без необхідності значного кадрового розширення.

Функціональна структура управління повністю відповідає стратегічним завданням компанії — зокрема, підвищенню ефективності використання ресурсів, гнучкості прийняття рішень і швидкому реагуванню на потреби клієнтів.

2.2 Оцінка системи екологічного менеджменту в ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»

Компанія «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА» демонструє високий рівень відповідності як міжнародним, так і національним екологічним стандартам. Вона має сертифікат ISO 14001, що підтверджує наявність системного підходу до управління впливом діяльності підприємства на навколишнє середовище. Цей стандарт визначає чіткі вимоги до організації щодо впровадження ефективної екологічної політики, мінімізації негативного впливу на довкілля, а також постійного вдосконалення у сфері екологічної безпеки. Наявність такого сертифіката є свідченням не просто формальної відповідності вимогам, а реальної інтеграції екологічних принципів у всі бізнес-процеси компанії.

Концепція GreenTech компанії «ЕБМ-ПАПСТ» передбачає використання екологічно чистих матеріалів, зниження споживання ресурсів, можливість переробки, а також енергетичну збалансованість. Продукти та виробничі процеси компанії базуються на принципах, які забезпечують не лише економічну вигоду, а й екологічну ефективність. Одним з прикладів є виробнича установка, яка споживає на 91% менше енергії, ніж вимагають чинні норми. Інноваційні технології, зокрема ЕС двигуни, досягають до 90% ефективності та значно знижують енергоспоживання.[18]

Компанія також активно працює на міжнародному рівні, отримуючи численні нагороди, зокрема the Environmental Prize, Energy Efficiency Award, Cooling Industry Award та інші. Це підтверджує, що компанія не просто слідує загальносвітовим тенденціям, а активно впливає на їх формування. Наприклад, «ЕБМ-ПАПСТ» розробила власну дорожню карту зі зниження викидів CO₂e, яка спрямована на досягнення глобальних кліматичних цілей. Основні зусилля

зосереджені на підвищенні енергоефективності, переході на відновлювані джерела енергії та закупівлі зеленої електроенергії. Уже в 2023 році компанії вдалося скоротити обсяг викидів на 43,1%, що показано на рисунку 2.1 — це суттєвий результат, який свідчить про реальні дії, а не просто декларації.

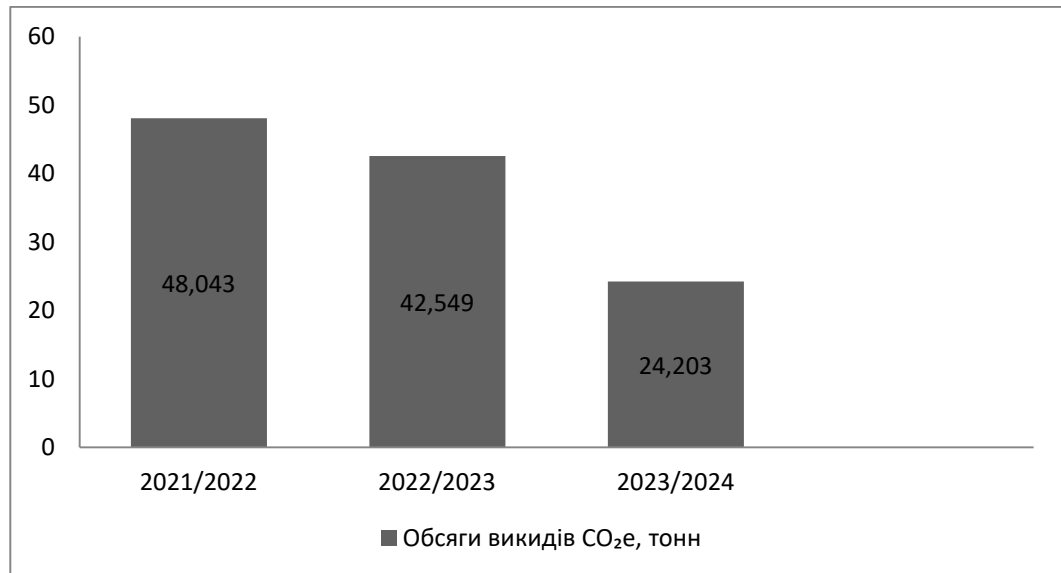


Рисунок 2.1 – Обсяги викидів CO₂e компанії «ЕБМ-ПАПСТ» за роками, тонн
Джерело: [19]

Використання відновлюваних джерел енергії є одним із ключових елементів цієї стратегії. Компанія інвестує значні кошти в розширення фотоелектричних систем та електрифікацію викопних джерел енергії. Завод у Голленбаху вже досягнув статусу будівлі з плюсовою енергією, а інші заводи, зокрема в Китаї, також активно впроваджують фотоелектричні системи. Це дозволяє значно знизити споживання енергії та зменшити викиди CO₂.

Використання енергії на глобальному рівні компанії значно знизилось у порівнянні з попередніми роками. Згідно з даними таблиці 2.1, загальне споживання енергії за фінансовий рік 2023/24 скоротилось на майже 14% порівняно з попереднім роком. Це зниження стало можливим завдяки впровадженню енергоефективних заходів та зменшенню використання викопних джерел енергії.

Таблиця 2.1 - Споживання енергії за різними видами, МВт*год

Рік	Електрика	Природний газ	Нагрівальне масло	Палива	Різне	Всього
2021/22	95,415	49,486	8,066	14,671	1,043	168,680

Продовження таблиці 2.1

2022/23	91,154	45,164	7,627	11,471	311	155,727
2023/24	87,741	37,807	5,723	9,145	651	141,066

Джерело:[19]

Найбільш відчутне скорочення відбулося у категоріях природного газу та нагрівального масла, що свідчить про поступову відмову компанії від викопного палива на користь більш екологічних джерел енергії. Також помітне зниження споживання електроенергії, попри зростаючі виробничі потреби, що можна пояснити впровадженням сучасних енергоефективних технологій.

Рациональне використання ресурсів і мінімізація відходів є ще одним ключовим напрямом екологічної стратегії компанії. Особлива увага приділяється збереженню водних ресурсів та впровадженню заходів, спрямованих на скорочення обсягів відходів. Згідно з даними таблиці 2.2, компанія здійснює збір і подальшу переробку різноманітних типів відходів на своїх підприємствах, розташованих у різних регіонах світу — зокрема в Європі, Америці та Азії. Це включає папір, пластмаси, метали, розчинники та інші матеріали.

Таблиця 2.2 - Розподіл відходів за регіонами у 2023/24 фінансовому році, тонн

Види відходів	Америка	Європа	Азія	Всього
Папір/картон	279	3,113	1,127	4,519
Деревина	314	1,056	558	1,928
Пластмаси	1	402	29	432
Побутові відходи	185	780	663	1,628
Метали	4,911	2,907	271	8,089
Емульсії (масло/вода)	-	486	5	491
Розчинники	2	118	9	129
Пінопласт	-	59	1	60
Інші види	-	213	-	213

Джерело:[19]

Найбільшу частку серед усіх відходів займають метали, причому основний обсяг припадає на регіон Америки. Також суттєвими є показники паперу та

картону, що свідчить про активне використання офісних і пакувальних матеріалів, особливо в Європі. Водночас Азія демонструє значні обсяги побутових відходів, що може бути пов'язано з високою концентрацією виробничих потужностей у регіоні. Звертає на себе увагу ефективність збору та обліку спеціалізованих відходів, таких як емульсії, розчинники та пінопласт, що підтверджує відповідальний підхід компанії до поводження з потенційно небезпечними матеріалами.

В загальному, компанія «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА» показує значні досягнення в напрямку сталого розвитку та впровадження екологічно чистих технологій. Основним показником ефективності екологічного менеджменту є відповідність міжнародним стандартам ISO 14001, що свідчить про системний підхід до екологічного управління та контролю за впливом діяльності на навколишнє середовище. Впровадження цього стандарту дозволяє знижувати ризики екологічних порушень і сприяє сталому розвитку.

Один із важливих аспектів екологічної політики компанії – це зниження енергоспоживання та впровадження енергоефективних технологій. Встановлення енергоефективних двигунів і систем, що працюють на відновлювальних джерелах енергії, дозволяє значно зменшити викиди CO₂, що є важливим кроком у боротьбі зі зміною клімату. Це не тільки покращує екологічні показники компанії, але й знижує експлуатаційні витрати.

Важливим елементом екологічної стратегії є управління відходами. Компанія активно працює над зменшенням обсягів відходів, переробкою та повторним використанням матеріалів, що дозволяє знизити негативний вплив на навколишнє середовище та оптимізувати використання природних ресурсів. Такий підхід сприяє не тільки екологічному благополуччю, але й економії витрат на сировину.

Загалом, екологічна складова є важливою частиною стратегії «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА». Її екологічні ініціативи дозволяють значно знижувати негативний вплив на природу та підтримувати принципи сталого розвитку, що

підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку та забезпечує довгостроковий успіх її діяльності.

2.3 Пропозиції щодо вдосконалення екологічного менеджменту в ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»

Управління екологічними аспектами діяльності підприємства стає важливим чинником забезпечення сталого розвитку та покращення корпоративної репутації. Екологічний менеджмент охоплює різноманітні заходи, що сприяють збереженню природних ресурсів, зниженню впливу на навколишнє середовище та підвищенню ефективності використання ресурсів. В умовах глобальних екологічних викликів важливо розробляти та впроваджувати інноваційні рішення, які допомагають знижувати негативний вплив на довкілля та забезпечують ефективність бізнес-процесів. У цьому контексті ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА» вже реалізує певні заходи, але необхідно визначити додаткові можливості для удосконалення екологічного менеджменту, що стане ключовим елементом для компанії в умовах розвитку стійкого бізнесу.

Таблиця 2.3 містить пропозиції щодо вдосконалення екологічного менеджменту в ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА». Представлені ініціативи спрямовані на підвищення енергетичної ефективності, зменшення впливу на навколишнє середовище та покращення екологічної свідомості серед працівників [26;27].

Таблиця 2.3 – Пропозиції щодо вдосконалення екологічного менеджменту в ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»

Пропозиція	Зміст змін	Очікуваний ефект	Обґрунтування
Впровадження системи моніторингу та обліку енергоспоживання	Розробка та інтеграція SMART-систем енергомоніторингу, що дозволять у реальному часі контролювати споживання енергії кожним окремим обладнанням. Передбачено встановлення датчиків, автоматизованих лічильників та формування звітності за періодами.	Оптимізація витрат на електроенергію, оперативне виявлення «енергетичних втрат», посилення контролю над енергоефективністю процесів. Можливе досягнення додаткового зниження споживання на 5–7% щорічно.	Згідно з аналізом, у 2023/24 споживання енергії зменшилося на 14% завдяки базовим енергоефективним заходам. Удосконалення системи моніторингу дозволить закріпити та примножити ці результати.

Продовження таблиці 2.3

Використання фотоелектричних систем на українському офісі	Інсталяція сонячних панелей для часткового або повного покриття потреб у електроенергії, з можливістю збереження надлишкової енергії в акумуляторах або продажу в енергомережу. Передбачає техніко-економічне обґрунтування проєкту та поступове впровадження.	Зменшення залежності від традиційних джерел енергії, підвищення енергетичної автономії компанії, скорочення витрат на електроенергію, зменшення вуглецевого сліду.	Ефективність таких проєктів доведена у філіях компанії (зокрема в Китаї та Німеччині), де реалізовано проєкти з плюсовим енергобалансом. Український офіс має потенціал для локального пілотного впровадження.
Організація системи роздільного збору та утилізації відходів	Запровадження роздільного збору сміття в офісі та на складі: сортування на папір, пластик, метал, органічні відходи тощо. Забезпечення навчання персоналу та укладення контрактів з відповідними переробними організаціями.	Підвищення рівня переробки вторинної сировини, зменшення обсягу неперероблюваних відходів, покращення екологічного іміджу компанії серед клієнтів і партнерів.	Міжнародна структура компанії вже реалізує подібні системи на своїх виробничих майданчиках. Українське представництво може легко адаптувати цей підхід без суттєвих витрат.
Розробка та впровадження внутрішнього екологічного регламенту	Створення локального нормативного документа, який регламентує всі аспекти екологічної поведінки персоналу: правила економії ресурсів, вимоги до поводження з небезпечними речовинами, утилізація матеріалів, вимоги до підрядників.	Формування сталої корпоративної екологічної політики, покращення контролю за виконанням екологічних вимог, створення єдиного стандарту екологічної поведінки для всіх працівників.	Наразі відсутність уніфікованого внутрішнього документа знижує ефективність впровадження екологічної політики. Наявність ISO 14001 потребує підтвердження конкретними внутрішніми механізмами реалізації.
Проведення системного навчання персоналу з екологічної відповідальності	Запровадження щоквартальних навчальних заходів, тренінгів, онлайн-курсів, інформаційних бюлетенів для підвищення екологічної свідомості співробітників. Залучення експертів або використання матеріалів міжнародної штаб-квартири.	Підвищення мотивації працівників до збереження ресурсів, підвищення ефективності екологічних ініціатив, формування корпоративної культури сталого розвитку.	Стабільність кадрового складу в українському офісі дає змогу реалізувати довготривалу програму підвищення еко-компетентностей без значних витрат або складнощів у впровадженні.

Джерело: складено автором на основі [26;27]

Запропоновані заходи щодо вдосконалення екологічного менеджменту в ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА» є необхідним кроком до досягнення сталого розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. У

контексті глобальних викликів, зокрема зміни клімату, необхідності збереження природних ресурсів та зменшення вуглецевого сліду, ефективне управління екологічними аспектами діяльності стає важливим стратегічним елементом для бізнесу. Пропозиції, що містяться в таблиці, націлені на значне покращення енергетичної ефективності, зниження негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення екологічної відповідальності на всіх рівнях діяльності компанії.

Впровадження системи моніторингу та обліку енергоспоживання є однією з найбільш ефективних ініціатив у напрямку енергозбереження. Розробка та інтеграція SMART-систем, які дозволяють контролювати споживання енергії кожним окремим обладнанням, забезпечить високий рівень прозорості у використанні ресурсів. Це дозволить оперативно виявляти енергетичні втрати та неефективне використання енергії, що є ключовим фактором для оптимізації витрат на електроенергію. Згідно з попередніми результатами, зниження споживання енергії на 14% завдяки базовим енергоефективним заходам, впровадження удосконаленої системи моніторингу може забезпечити додаткове зниження витрат на 5-7% щорічно. Це не лише дозволить знизити операційні витрати, а й буде відповідати вимогам сталого розвитку, підвищуючи конкурентоспроможність компанії в умовах зростаючої уваги до екологічних аспектів бізнесу.

Ідея використання фотоелектричних систем на українському офісі компанії є інноваційною та стратегічно важливою. Встановлення сонячних панелей для часткового або повного покриття потреб в електроенергії не лише зменшить залежність від традиційних джерел енергії, а й дозволить значно знизити витрати на електроенергію. Крім того, можливість зберігання надлишкової енергії в акумуляторах або її продажу в енергомережу забезпечить компанії додаткові фінансові надходження. Це також дозволить зменшити вуглецевий слід компанії, що є важливим елементом для підтримки корпоративної соціальної відповідальності та відповідає міжнародним екологічним стандартам. Враховуючи позитивний досвід інших філій компанії в

Китаї та Німеччині, український офіс має великий потенціал для успішного впровадження цієї технології, що не лише відповідає глобальним тенденціям, але й сприяє досягненню фінансових та екологічних вигод [26;27].

Організація системи роздільного збору та утилізації відходів є важливим етапом у впровадженні сталих екологічних практик на підприємстві. Сортування відходів на папір, пластик, метал та органічні матеріали дозволить значно підвищити рівень переробки вторинної сировини та знизити обсяги неперероблених відходів. Крім того, цей захід має велике значення для покращення іміджу компанії серед клієнтів і партнерів, підвищуючи її привабливість як соціально відповідального бізнесу. Міжнародний досвід компанії, зокрема в інших країнах, де подібні системи вже успішно реалізовані, свідчить про те, що цей підхід можна легко адаптувати до умов українського офісу, що дає змогу впровадити ініціативу з мінімальними витратами та без значних труднощів.

Розробка та впровадження внутрішнього екологічного регламенту є необхідним кроком для стандартизації екологічних вимог і норм на всіх рівнях діяльності підприємства. Відсутність єдиного документу, що регламентує екологічну поведінку персоналу та вимоги до поводження з небезпечними речовинами, обмежує ефективність впровадження екологічної політики. Наявність уніфікованого екологічного регламенту дозволить забезпечити чіткість і контроль за виконанням екологічних вимог, що є необхідним для підтримання сертифікації ISO 14001 та підтвердження екологічної відповідальності компанії на міжнародному рівні.

Нарешті, проведення системного навчання персоналу з екологічної відповідальності є важливим аспектом формування корпоративної культури сталого розвитку. Підвищення екологічної свідомості співробітників не лише сприятиме більш ефективному впровадженню екологічних ініціатив, а й забезпечить мотивацію для збереження ресурсів на всіх етапах виробничого процесу. Регулярні тренінги та курси дозволять підвищити еко-компетентність

працівників, що буде сприяти більш ефективному виконанню екологічних заходів та впровадженню сталих практик у повсякденну діяльність [26;27].

Отже, реалізація запропонованих ініціатив стане важливим етапом у підвищенні екологічної ефективності та відповідальності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА». Ці заходи не тільки покращать енергетичну ефективність і знизять екологічний вплив підприємства, а й сприятимуть зміцненню корпоративного іміджу компанії як екологічно відповідального та інноваційного бізнесу, що є важливим конкурентним фактором у сучасному глобалізованому ринку.

Таблиця 2.4 містить дорожню карту впровадження екологічних заходів у ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА», що є частиною стратегії компанії для забезпечення сталого розвитку та зниження її екологічного впливу [28;29].

Таблиця 2.4 – Дорожня карта впровадження екологічних заходів у ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»

Захід	Етапи реалізації	Строк виконання	Відповідальні особи / відділи	Очікуваний результат
Впровадження системи моніторингу енерговитрат	- Оцінка поточного енергоспоживання - Вибір SMART-рішень - Закупівля та монтаж датчиків - Тестування системи	Червень – Серпень 2025	Інженерний відділ, ІТ, закупівлі	Скорочення витрат енергії на 5–7%
Установка сонячних панелей	- Проектування системи - Отримання дозвільної документації - Монтаж обладнання - Підключення до мережі	Вересень – Грудень 2025	Директор, технічна служба, підрядник	Зниження споживання електроенергії з мережі
Роздільний збір та утилізація відходів	- Аудит відходів - Установка сортувальних контейнерів - Навчання персоналу - Заклучення договорів на вивезення	Червень – Липень 2025	Адміністрація, служба охорони праці	Підвищення рівня вторинної переробки до 70%
Внутрішній екологічний регламент	- Розробка регламенту - Затвердження - Інструктаж персоналу - Контроль за дотриманням	Липень – Серпень 2025	Юридичний відділ, керівництво	Стандартизація екологічної поведінки
Система навчання з екосвідомості	- Підготовка навчальної програми - Проведення першого етапу - Впровадження циклу навчання	Початок – Вересень 2025 Тривалість – постійно	HR-відділ, керівники підрозділів	Підвищення екологічної компетентності персоналу

Джерело: складено автором на основі [28;29]

Дорожня карта впровадження екологічних заходів у ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА», представлена в таблиці 2.4, являє собою чітко структурований план, який визначає етапи, строки виконання, відповідальних осіб і очікувані результати для кожного з заходів. Це дозволяє не тільки належно організувати процес реалізації екологічних ініціатив, але й забезпечити систематичний підхід до зниження екологічного впливу компанії та досягнення сталого розвитку.

Перше завдання, впровадження системи моніторингу енерговитрат, є важливим елементом у стратегії енергозбереження. Оцінка поточного енергоспоживання та вибір SMART-рішень для моніторингу дозволить не лише оптимізувати витрати на енергію, а й ефективно контролювати енергетичну ефективність на кожному етапі виробничого процесу. Очікуваний результат – скорочення витрат на енергію на 5-7% – є реалістичним та значущим внеском у загальну економію компанії.

Установка сонячних панелей є інноваційною ініціативою, яка сприятиме зниженню залежності від традиційних джерел енергії. Цей захід не лише зменшить споживання електроенергії з мережі, а й підвищить енергетичну автономність підприємства. Реалізація цього заходу також має важливе екологічне значення, оскільки дозволить зменшити вуглецевий слід компанії, сприяючи переходу на відновлювальні джерела енергії.

Роздільний збір та утилізація відходів є важливою складовою стратегії екологічного менеджменту, що сприятиме значному зниженню обсягів неперероблених відходів та підвищенню рівня вторинної переробки. Завдяки чітко спланованим етапам, таким як аудит відходів, навчання персоналу та укладення договорів з переробними організаціями, компанія може значно покращити свою екологічну ефективність і зміцнити імідж відповідального підприємства [28;29].

Розробка та впровадження внутрішнього екологічного регламенту створить стандартизовану систему управління екологічною поведінкою працівників, що дозволить забезпечити контроль за виконанням екологічних вимог. Це також буде відповідати вимогам міжнародних стандартів, таких як ISO

14001, і створить основу для подальших кроків у сфері екологічної відповідальності.

Нарешті, система навчання з екосвідомості є необхідною для підвищення екологічної компетентності персоналу. Залучення працівників до активного впровадження екологічних ініціатив через регулярні тренінги та курси допоможе сформувати у компанії культуру сталого розвитку, що має безпосередній вплив на ефективність реалізації екологічних заходів [28;29].

Отже, дорожня карта ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА» є детальним та цілісним планом, що охоплює всі важливі аспекти екологічної діяльності компанії. Реалізація цих заходів дозволить не лише досягти значного зниження екологічного впливу, але й підвищить ефективність виробничих процесів, створить позитивний імідж компанії та забезпечить її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5 містить матрицю відповідальності (RACI) для впровадження екологічних заходів у ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА». Ця матриця визначає чітке розподілення ролей і відповідальності серед працівників компанії на кожному етапі реалізації екологічних ініціатив [29;30].

Таблиця 2.5 – Матриця відповідальності (RACI) щодо впровадження екологічних заходів у ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»

Захід	Responsible (Виконує)	Accountable (Відповідальний)	Consulted (Консультує)	Informed (Інформується)
Впровадження моніторингу енергії	Інженер з енергетики	Директор	Відділ ІТ, бухгалтерія	Весь персонал
Установка сонячних панелей	Зовнішній підрядник	Директор	Головний бухгалтер, логіст	Менеджери проєктів
Система роздільного збору	Відповідальний за охорону праці	Керівник офісу	Підрядник з утилізації	Весь персонал
Розробка екологічного регламенту	Юрист, еко-координатор	Директор	Відділ кадрів, інженер	Усі працівники
Навчання персоналу	HR-менеджер	Керівник HR	Зовнішній тренер, відділ екології	Весь колектив

Джерело: складено автором на основі [29;30]

Матриця відповідальності (RACI), представлена в таблиці 2.5, є важливим інструментом для організації ефективного виконання екологічних заходів у ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА». Визначення чітких ролей для кожного учасника процесу забезпечує прозорість, зменшує можливість дублювання функцій та дозволяє всім залученим сторонам зрозуміти свої обов'язки та відповідальність.

Зокрема, за кожним із екологічних заходів вказані не лише відповідальні та консультуючі особи, а й ті, хто має бути поінформований про хід реалізації цих ініціатив. Такий підхід дозволяє забезпечити гармонійну співпрацю між різними відділами та зовнішніми партнерами, зокрема в рамках комплексних проектів, як-от установка сонячних панелей або розробка екологічного регламенту. Визначення ролей також сприяє більш ефективному контролю за виконанням завдань, що є ключовим для досягнення бажаних результатів.

Наприклад, в рамках впровадження системи моніторингу енерговитрат відповідальність за виконання покладається на інженера з енергетики, а за загальну відповідальність – на директора компанії. Це дозволяє не лише правильно координувати процеси, а й ефективно управляти ресурсами та контролювати витрати. Схожий підхід застосовується і до інших заходів, таких як роздільний збір відходів чи навчання персоналу, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до екологічного менеджменту [29;30].

Таким чином, матриця RACI є важливим елементом для впровадження екологічних ініціатив у ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА», оскільки допомагає організувати чітку і скоординовану роботу, що є необхідною для досягнення сталого розвитку та покращення екологічної ефективності підприємства.

Таблиця 2.6 представляє витрати на впровадження екологічних заходів у ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА», що включає основні статті витрат для кожного з визначених заходів. Витрати на реалізацію екологічних ініціатив є важливою складовою стратегії сталого розвитку компанії, оскільки вони забезпечують не лише ефективну реалізацію планів, а й довгостроковий економічний ефект.

Таблиця 2.6 – Витрати на впровадження екологічних заходів у ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»

Захід	Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Впровадження системи моніторингу енерговитрат	SMART-датчики	Придбання 10 пристроїв для відстеження споживання в реальному часі	80
	Програмне забезпечення	Ліцензія на платформу моніторингу та звітності (річна)	40
	Монтаж та налаштування	Встановлення обладнання, підключення до серверів	30
	Всього по заходу		150
Установка сонячних панелей (10 кВт)	Фотоелектричні панелі	Комплект панелей потужністю до 10 кВт	180
	Інвертор і кабелі	Обладнання для перетворення струму, з'єднання системи	60
	Монтажні роботи	Робота підрядників, конструкції кріплення, пусконаладження	40
	Дозвільні процедури	Узгодження з ДАБІ, енергетиками, техумови	20
	Всього по заходу		300
Система роздільного збору відходів	Контейнери	5 комплектів для сортування офісних і складських відходів	30
	Інфографіка/матеріали	Розробка постерів, інструкцій, наклейок на контейнери	10
	Послуги утилізації	Договір на вивезення й переробку (річна передплата)	10
	Всього по заходу		50
Розробка внутрішнього екологічного регламенту	Підготовка документації	Аналіз ISO 14001, розробка локального регламенту	10
	Юридичне супроводження	Узгодження з юристами, адаптація під українське право	10
	Впровадження	Проведення інструктажів, роздрукування, внутрішні збори	5
	Всього по заходу		25
Навчання персоналу з екосвідомості	Розробка програми	Підготовка навчальних планів, тем, контрольних листів	5
	Залучення експертів / платформа	Оплата послуг тренера або купівля онлайн-доступу	10
	Організація заходів	Роздаткові матеріали, логістика, час працівників	10
	Всього по заходу		25

Джерело: складено автором

Витрати на впровадження екологічних заходів, детально представлені в таблиці 2.6, є важливим елементом для планування фінансових ресурсів компанії, що прагне досягти сталого розвитку та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Реалізація таких ініціатив потребує значних інвестицій,

однак ці витрати є необхідними для забезпечення довгострокового ефекту, як у вигляді економії витрат на енергію, так і в контексті підвищення корпоративної відповідальності та репутації компанії.

Зокрема, впровадження системи моніторингу енерговитрат, з орієнтовною сумою витрат у 150 тис. грн, дозволить компанії ефективно контролювати енергоспоживання та знижувати витрати на енергію. Вибір сучасних SMART-датчиків та програмного забезпечення сприятиме оптимізації енергетичних процесів на підприємстві, що, у свою чергу, дозволить досягти значної економії в межах 5–7% на рік.

Установка сонячних панелей, з інвестиціями в 300 тис. грн, є стратегічно важливим кроком для підвищення енергетичної автономії компанії та зменшення залежності від традиційних джерел енергії. Додаткові витрати на монтажні роботи, інвертори та дозвільні процедури є обґрунтованими в контексті досягнення значної економії на електроенергії та зниження вуглецевого сліду компанії.

Система роздільного збору відходів, з витратами у 50 тис. грн, дозволить ефективно управляти відходами на підприємстві, сприяючи підвищенню рівня переробки та зменшенню обсягів неперероблених відходів. Витрати на контейнери, інфографіку та послуги утилізації є мінімальними у порівнянні з потенційною вигодою від екологічного покращення та підвищення корпоративного іміджу.

Розробка внутрішнього екологічного регламенту за 25 тис. грн дозволить забезпечити стандартизацію екологічної поведінки персоналу, що є важливим кроком у забезпеченні відповідності міжнародним стандартам екологічного управління, таким як ISO 14001.

Нарешті, навчання персоналу з екосвідомості, що передбачає витрати в розмірі 25 тис. грн, є важливою складовою культури сталого розвитку. Регулярні тренінги та курси допоможуть підвищити екологічну компетентність працівників, що сприятиме більш ефективному впровадженню екологічних ініціатив і підтримці корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, загальні витрати на реалізацію екологічних заходів становлять значну суму, проте ці інвестиції є важливими для досягнення довгострокових екологічних, економічних та соціальних результатів. Впровадження таких заходів підвищить ефективність використання ресурсів, знизить екологічний вплив і сприятиме покращенню загальної репутації компанії як відповідального бізнесу.

Таблиця 2.7 містить оцінку економічної ефективності заходів з удосконалення екологічного менеджменту, що здійснюються ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА».

Таблиця 2.7 – Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення екологічного менеджменту ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА»

Захід	Інвестиційні витрати, тис. грн	Оціночний річний грошовий потік (CF), тис. грн	NPV, тис. грн (ставка 35%, 3 роки)	Рентабельність заходу, %	Термін окупності, років
Впровадження системи енергомоніторингу	150	50	- 65,21	33,3	3,00
Установка сонячних панелей (10 кВт)	300	130	-79,54	43,3	2,31
Система роздільного збору відходів	50	25	-7,60	50,0	2,00
Внутрішній екологічний регламент	25	12	-4,65	48,0	2,08
Навчання персоналу з екосвідомості	25	12	-4,65	48,0	2,08

Джерело: складено автором

Проведемо розрахунок показників

Захід 1 – Впровадження системи енергомоніторингу

Інвестиційні витрати (IC):

150 тис. грн (обладнання, програмне забезпечення, монтаж).

Оціночний річний грошовий потік (CF):

50 тис. грн — економія на споживанні електроенергії, зниження втрат.

Розрахунок NPV:

$$NPV = -150 + 50 / (1+0.35)^1 + 50 / (1+0.35)^2 + 50 / (1+0.35)^3 = -150 + 37.04 + 27.45 + 20.30 = -65,21 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність:

$$(50 / 150) \times 100\% = 33.3\%$$

Термін окупності:

$$150 / 50 = 3.0 \text{ роки}$$

Захід 2 – Установка сонячних панелей (10 кВт)

Інвестиційні витрати (IC):

300 тис. грн (фотоелектричні панелі, інвертор, монтаж, дозвільні процедури).

Оціночний річний грошовий потік (CF):

130 тис. грн — завдяки покриттю частини енергоспоживання власною генерацією.

Розрахунок NPV:

$$NPV = -300 + 130 / (1+0.35)^1 + 130 / (1+0.35)^2 + 130 / (1+0.35)^3 = -300 + 96.30 + 71.33 + 52.83 = -79,54 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність:

$$(130 / 300) \times 100\% = 43,3\%$$

Термін окупності:

$$300 / 130 \approx 2.31 \text{ роки}$$

Захід 3 – Система роздільного збору відходів

Інвестиційні витрати (IC):

50 тис. грн (контейнери, маркування, послуги утилізації).

Оціночний річний грошовий потік (CF):

25 тис. грн — зменшення витрат на вивезення змішаних відходів, реалізація вторсировини.

Розрахунок NPV:

$$NPV = -50 + 25 / (1+0.35)^1 + 25 / (1+0.35)^2 + 25 / (1+0.35)^3 = -50 + 18.52 + 13.73 + 10.15 = -7,60 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність:

$$(25 / 50) \times 100\% = 50\%$$

Термін окупності:

$$50 / 25 = 2.0 \text{ роки}$$

Захід 4 – Внутрішній екологічний регламент

Інвестиційні витрати (IC):

25 тис. грн (розробка документу, погодження, інструктажі).

Оціночний річний грошовий потік (CF):

12 тис. грн — уникнення штрафів, внутрішня оптимізація.

Розрахунок NPV:

$$NPV = -25 + 12 / (1+0.35)^1 + 12 / (1+0.35)^2 + 12 / (1+0.35)^3 = -25 + 8.89 + 6.67 + 4.79 = -4,65 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність:

$$(12 / 25) \times 100\% = 48\%$$

Термін окупності:

$$25 / 12 = 2.08 \text{ роки}$$

Захід 5 – Навчання персоналу з екосвідомості

Інвестиційні витрати (IC):

25 тис. грн (організація тренінгів, залучення експертів, інформаційні матеріали).

Оціночний річний грошовий потік (CF):

12 тис. грн — економія на ресурсах, зменшення внутрішніх втрат.

Розрахунок NPV:

$$NPV = -25 + 12 / (1+0.35)^1 + 12 / (1+0.35)^2 + 12 / (1+0.35)^3 = -25 + 8.89 + 6.67 + 4.79 = -4,65 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність:

$$(12 / 25) \times 100\% = 48\%$$

Термін окупності:

$$25 / 12 = 2.08 \text{ роки}$$

Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення екологічного менеджменту ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА», представлена в таблиці 2.7,

свідчить про те, що за умови застосування ставки дисконтування 35% усі заходи мають від’ємне значення чистої приведеної вартості (NPV).

Водночас важливо підкреслити, що мета впровадження цих заходів полягає не у досягненні максимального прибутку, а в підвищенні екологічної відповідальності підприємства, зниженні негативного впливу на довкілля та відповідності принципам сталого розвитку. Економічні показники відіграють додаткову, а не визначальну роль.

Найменші фінансові втрати за NPV спостерігаються у заходів з роздільного збору відходів (–7,60 тис. грн), внутрішнього екологічного регламенту (–4,65 тис. грн) і навчання персоналу з екосвідомості (–4,65 тис. грн). Вони потребують порівняно невеликих інвестицій та швидко окуповуються за простим розрахунком.

Найбільш економічно виправданим виглядає впровадження системи роздільного збору відходів: рентабельність — 50%, термін окупності — 2 роки. Це демонструє позитивний ефект навіть за мінімального фінансування. Інші заходи — сонячні панелі та енергомоніторинг — мають значно більші інвестиційні потреби й глибший від’ємний NPV, проте залишаються актуальними з точки зору довгострокової екологічної стратегії підприємства.

Таким чином, навіть за відсутності фінансової вигоди в короткостроковій перспективі, ці ініціативи є важливими з позиції екологічної безпеки, виконання нормативних вимог, формування позитивного іміджу компанії та підвищення її відповідальності перед суспільством. Екологічний менеджмент — це не лише витрати, а й внесок у стабільне майбутнє підприємства та громади.

ВИСНОВОК

У ході написання кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему «Екологічне управління в бізнес-організації в контексті євроінтеграції» було досягнуто поставлену мету дослідження – обґрунтувати зміст і значення екологічного управління для сучасного підприємства, зокрема в умовах євроінтеграційних процесів в Україні, а також проаналізувати практичні аспекти впровадження системи екологічного менеджменту на прикладі діяльності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА». У процесі дослідження послідовно розв’язані всі поставлені у вступі завдання, що дозволяє зробити низку теоретичних, методичних і прикладних висновків.

У першому розділі роботи було досліджено теоретико-методологічні основи екологічного управління. Зокрема, визначено суть та ключові функції екологічного менеджменту, які полягають у забезпеченні узгодженості господарської діяльності підприємства з принципами сталого розвитку, запобіганні забрудненню довкілля, мінімізації впливу виробництва на екосистеми та дотриманні екологічного законодавства. Підкреслено, що екологічне управління не є відокремленою сферою, а має інтегруватися в загальну систему стратегічного управління компанії. Особливу увагу приділено взаємозв’язку екологічного менеджменту з ESG-концепцією (Environmental, Social, Governance), яка дедалі активніше використовується як у ЄС, так і в Україні, особливо в умовах євроінтеграції.

У підрозділі 1.2 проаналізовано систему цілей екологічного управління, обґрунтовано принципи її побудови та методичні підходи до формування «дерева цілей». Встановлено, що екологічні цілі сучасного підприємства повинні мати ієрархічну структуру, узгоджуватися з корпоративною стратегією та відповідати критеріям SMART. В роботі розглянуто важливість стратегічної, тактичної та операційної координації цілей для ефективного функціонування системи управління довкіллям. Запропоновано модель декомпозиції цілей, яка може бути

використана як практичний інструмент планування природоохоронних заходів на підприємстві.

У підрозділі 1.3 було охарактеризовано нормативну базу та міжнародні стандарти, що регулюють екологічне управління, зокрема Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про оцінку впливу на довкілля», «Про стратегічну екологічну оцінку», а також стандарти ISO 14001 і EMAS. Обґрунтовано, що імплементація цих стандартів є важливим кроком на шляху адаптації українських підприємств до вимог європейського ринку, а також підвищення рівня прозорості, екологічної відповідальності та інвестиційної привабливості. Зроблено висновок, що нормативно-правова база в Україні поступово гармонізується з європейськими стандартами, однак потребує подальшого вдосконалення, особливо в частині механізмів реалізації, контролю і санкцій.

У другому розділі здійснено прикладний аналіз екологічного управління на прикладі діяльності ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА». Надано загальну характеристику компанії, її місця на ринку, структури управління, а також зазначено, що українське представництво є частиною міжнародної корпорації, яка активно реалізує стратегію GreenTech. Встановлено, що діяльність головного офісу компанії у Німеччині демонструє взірцевий підхід до екологічного менеджменту, зокрема через реалізацію сертифікованої системи ISO 14001, зменшення викидів парникових газів, оптимізацію енергоспоживання, екологічну модернізацію виробництва та підвищення частки використання вторинної сировини.

Проведена оцінка екологічної політики компанії засвідчила, що є активним учасником процесів декарбонізації та енергоефективності на глобальному рівні. Компанія досягла істотного скорочення обсягів викидів CO₂e, зменшила енергоспоживання та обсяг виробничих відходів. Особливо важливо, що такі зміни базуються не лише на декларативному рівні, а на конкретних діях – модернізації інфраструктури, впровадженні «зеленого дизайну» продукції та розбудові культури екологічної відповідальності серед працівників.

Разом із тим, аналіз діяльності українського представництва показав певну обмеженість відкритої інформації щодо його безпосереднього внеску в екологічні ініціативи. У відкритих джерелах відсутня детальна звітність ТОВ «ЕБМ-ПАПСТ УКРАЇНА» щодо впровадження локальної екологічної політики, що може свідчити про потребу у посиленні прозорості та формалізації системи екологічного управління саме на національному рівні. Це відкриває перспективи для подальшого вдосконалення управлінських процесів, зокрема шляхом впровадження внутрішнього екологічного аудиту, розробки звітності за стандартами ESG та більш тісної взаємодії з органами сертифікації в Україні.

Результати проведеного дослідження підтверджують актуальність екологічного управління в сучасному бізнес-середовищі, особливо в контексті євроінтеграційного курсу України. Теоретичні та практичні результати роботи можуть бути використані підприємствами для формування екологічної стратегії, адаптації до міжнародних стандартів, підвищення екологічної відповідальності та зміцнення позицій на ринку. З огляду на глобальні виклики кліматичної кризи, адаптація українського бізнесу до принципів сталого розвитку є не лише вимогою часу, а й запорукою його конкурентоспроможності та довгострокової ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Michelle E. Jarvie. Brundtland Report publication by World Commission on Environment and Development. URL: <https://www.britannica.com/topic/Brundtland-Report>. (дата звернення: 24.03.2025)

2. Sustainable Development Goals. URL: <https://www.iisd.org/topics/sustainable-development-goals> (дата звернення: 24.03.2025)

3. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні. URL: <https://bit.ly/43iuDq5>. (дата звернення: 24.03.2025)

4. Сабовчик А.І., Попович А.М. Визначення поняття та цілі сталого розвитку: науковий вісник, Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2024. 415-422 с.

5. Сергійчук С. І., Сергійчук Д. І. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4110/4041>. (дата звернення: 25.03.2025)

6. Палехова Л. Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Дніпро: НТУ «ДП», 2020. 330 с.

7. Що таке концепція ESG? URL: <https://surl.li/narwcp>. (дата звернення: 27.03.2025)

8. Тивончук О. ESG рейтинги компаній – сутність та особливості формування: стаття, Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 104-113 с.

9. Інвестуємо в зелену енергетику. <https://dtek.com/sustainability/investing-in-green/>. (дата звернення: 30.03.2025)

10. Аналіз ESG стандартів для українського бізнесу: практичні рекомендації та інструменти. URL: <https://dixigroup.org/analytic/analiz-esg-standartiv-dlya-ukrayinskogo-biznesu-praktychni-rekomendacziyi-ta-instrumenty/>.

(дата звернення: 30.03.2025)

11. Марушевський Г. Б. Інтеграція екологічної політики в Україні в контексті Європейської інтеграції: Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2015. 113-119 с.

12. Оцінка рівня готовності українського бізнесу до впровадження стандартів екологічного, соціального та управлінського управління (ESG). URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=347>. (дата звернення: 02.04.2025)

13. Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища": станом на 25 черв. 1991 р. / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1991. № 41. Ст. 546.

14. Закон України "Про стратегічну екологічну оцінку": станом на 20 берез. 2018 р. / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2018. № 16. Ст. 138.

15. Пономаренко Є. Г., Ломакіна О. С. Екологічний менеджмент і аудит: конспект лекцій, Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 64 с.

16. EMAS (Схема екологічного менеджменту та аудиту). URL: <https://surl.li/rwibhz>. (дата звернення: 05.04.2025)

17. Офіційний сайт компанії ebm papst. URL: <https://www.ebmpapst.com/de/en/home.html>. (дата звернення: 10.04.2025)

18. GreenTech EC Technology. URL: <https://www.ebmpapst.com/de/en/support/downloads.html>. (дата звернення: 10.04.2025)

19. Clear vision, sustainable mission. URL: https://www.ebmpapst.com/content/dam/ebm-papst/company/sustainability/ep_Nachhaltigkeitsbericht_EN_16072024.pdf. (дата звернення: 10.04.2025)

20. Берзіна С. В., Берзін В. М., Вакараш В. М., Ворфоломеев А. В., Горопацький В. Г., Дюжилова Н. О., Картавцев О. М., Перминова С. Ю., Ткач О. В., Яреськовська І. І. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти. Посібник : Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 134 с.

21. Бабчинська О. І. Інструменти формування механізму екологічного менеджменту в сучасних умовах: стаття, Вінниця: Вінницький торговельно-економічний інститут, 2020. 7 с.

22. Василенко Л. О., Березницька Ю. О., Жукова О. Г. Розвиток екологічного менеджменту на підприємстві в умовах глобалізації: стаття, Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2017. 62-65 с.

23. Кернична А. Є. Досвід зарубіжних країн щодо вдосконалення механізмів державного управління в екологічній сфері у контексті євроінтеграції: стаття. Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2013. 152-156 с.

24. Матківський М., Случик В. Екологічний менеджмент: європейський досвід і українські перспективи: стаття, Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2009. 118-122 с.

25. Рекомендації щодо впровадження екологічного менеджменту / Керівництво з виконання критеріїв сертифікації. URL: https://ecolabeling.wordpress.com/certification_how_to/recomendations/. (дата звернення: 23.04.2025)

26. Гринчук Ю. С., Шкапенко А. М., Шемігон О. І. Актуалізація та пропозиції щодо удосконалення екологічного менеджменту на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2022. 143–151 с.

27. Шушпанов Д., Кривокульська Н. Екологічний менеджмент як інструмент екологізації економіки. Економічний дискурс. 2024. № 1–2. 90–101 с.

28. Годлевська М. М., Харченко Т. Б. Перспективи впровадження системи екологічного менеджменту на українських підприємствах, 2019. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.11.html>. (дата звернення: 29.04.2025)

29. Чабар Ю. Впровадження екологічного менеджменту на підприємстві згідно з ISO 14001 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування». 2022. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45861/1/Юлія%20Чабар.pdf>. (дата звернення: 29.04.2025)

30. Бондаренко С. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 41.