

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

МИКОЛАЄНКО ВАЛЕНТИНИ ЮРІЇВНИ

Науковий керівник: д.е.н., проф. Сагайдак Михайло Петрович

**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. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	6
1.1. Сутність понятійно-категоріального апарату сталого розвитку та системи управління якістю.....	6
1.2. Міжнародні стандарти управління якості та сталості: ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, ESG-критерії	10
1.3. Фактори, що впливають на адаптацію системи управління якістю українських бізнес-організацій до вимог сталого розвитку	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВ «БЕЛЛА-ЦЕНТР» ТА ЇЇ АДАПТАЦІЯ ДО ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз чинної системи управління якістю ТОВ «Белла-Центр».....	20
2.2. Оцінювання відповідності системи управління якістю принципам сталого розвитку та виявлення проблем і бар'єрів у впровадженні принципів сталого розвитку	25
2.3. Обґрунтування заходів щодо адаптації системи управління якістю ТОВ «Белла-Центр» з урахуванням ESG-стратегії.....	37
2.4. Розрахунок економічної та організаційної ефективності запропонованих заходів.....	44
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування бізнесу спостерігається посилення глобальних викликів, пов'язаних із зміною клімату, зростанням соціальної нерівності, виснаженням природних ресурсів, а також загостренням вимог до прозорості та відповідальності з боку суспільства, інвесторів і держави. Усе це вимагає від компаній перегляду традиційних підходів до управління та активного впровадження принципів сталого розвитку у всі сфери діяльності. Одним із ключових інструментів досягнення цих цілей виступає система управління якістю (СУЯ), яка, за умови належної трансформації, може стати основою сталого функціонування бізнес-організації.

Особливої актуальності ця тема набуває для українських підприємств, які в умовах війни та повоєнного відновлення зіштовхуються із серйозними економічними, екологічними та соціальними викликами. З одного боку, вони повинні забезпечити стійкість і ефективність діяльності, з іншого - адаптуватися до нових вимог європейських ринків і міжнародних партнерів, що дедалі частіше базуються на ESG-критеріях (екологічність, соціальна відповідальність, якість управління). Впровадження принципів сталого розвитку в систему управління якістю дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність і інвестиційну привабливість підприємства, але й сформувати довгострокову стратегію розвитку з урахуванням глобальних трендів. Крім того, адаптація СУЯ до вимог сталості створює передумови для інноваційного розвитку компанії, сприяє залученню «зеленого» фінансування, зниженню екологічних та репутаційних ризиків, покращенню взаємодії із зацікавленими сторонами - від споживачів до місцевих громад. У цьому контексті постає потреба у системному науковому аналізі теоретичних засад і практичних механізмів такої адаптації, а також розробці ефективних управлінських рішень на рівні конкретного підприємства.

З огляду на зазначене, обрана тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є надзвичайно актуальною як у теоретичному, так і в практичному вимірі. Вона дозволяє поєднати сучасні підходи до менеджменту якості з концепцією сталого розвитку, врахувати вимоги міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000), а також розкрити потенціал інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність українських компаній. Це відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності, гнучкості та соціально-екологічної відповідальності бізнесу в умовах сучасних викликів.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка та економічне обґрунтування заходів з удосконалення системи управління якістю ТОВ «Белла-Центр» до вимог сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- визначити сутність понятійно-категоріального апарату, що стосується сталого розвитку та адаптації системи управління якістю;
- розглянути ключові постулати міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 14001, ESG-критерії);
- оцінити фактори, що впливають на адаптацію системи управління якістю українських бізнес-організацій;
- надати характеристику та дослідити чинну систему управління якістю ТОВ «Белла-Центр» та її відповідність принципам сталого розвитку;
- виявити проблеми та бар'єри у впровадженні принципів сталого розвитку;
- розробити та обґрунтувати заходи з адаптації системи управління якістю до вимог сталого розвитку;
- оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих рішень.

Об'єкт дослідження - процес адаптації системи управління якістю бізнес-організації до вимог сталого розвитку.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти адаптації системи управління якістю бізнес-організації до вимог сталого розвитку.

Методи дослідження. У роботі використовувались як теоретичні методи - логічне узагальнення, аналіз, синтез, так і прикладні - SWOT-аналіз, експертне оцінювання, елементи стратегічного аналізу, а також внутрішня звітність і аналітичні матеріали ТОВ «Белла- Центр».

Практичне значення результатів дослідження. Результати дипломного дослідження мають вагоме практичне значення для бізнес-організацій, що прагнуть модернізувати свою систему управління якістю відповідно до вимог сталого розвитку. На прикладі ТОВ «Белла-Центр» запропоновано конкретні заходи щодо адаптації СУЯ з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG-підходу), які сприяють підвищенню внутрішньої ефективності, покращенню іміджу компанії, зниженню ризиків і витрат, а також розширенню доступу до міжнародного ринку та фінансування. Рекомендації можуть бути впроваджені не лише на досліджуваному підприємстві, а й адаптовані для інших українських компаній, особливо в секторі FMCG. Також методичний підхід до оцінювання ефективності адаптації СУЯ може бути використаний управліннями та аудиторями для стратегічного планування змін.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дипломної роботи стали:

- внутрішні документи та звітність ТОВ «Белла-Центр» за 2021–2023 роки (баланс, звіти про фінансові результати, політика якості, внутрішні регламенти);
- міжнародні стандарти у сфері управління якістю та сталого розвитку (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 26000, ESG-критерії);
- наукові публікації українських і зарубіжних авторів з питань менеджменту, екологічного та соціального управління;
- аналітичні огляди та дані міжнародних організацій (ООН, Європейська комісія, GRI);
- чинне законодавство України у сфері технічного регулювання, екологічного менеджменту, соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність понятійно-категоріального апарату сталого розвитку та системи управління якістю

У сучасному науковому діалозі поняття сталого розвитку та системи управління якістю (СУЯ) є ключовими, визначаючи стратегічні напрямки та оперативні дії бізнес-організацій. Їхня інтерпретація, структура та взаємозв'язки формують концептуальну основу для дослідження процесів адаптації систем менеджменту до вимог сталого розвитку.

Сталий розвиток – це концепція, яка передбачає збалансований розвиток економіки, соціальної сфери та захисту навколишнього середовища, враховуючи потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1]. Це визначення, стало основою для формування сучасної стратегії сталого розвитку на міжнародному та національному рівнях. Розуміння цих засад дозволяє перейти до розгляду того, як ідеї сталого розвитку впроваджуються у сферу менеджменту та практику управління сучасним бізнесом.

У контексті менеджменту сталий розвиток набуває прикладного значення через реалізацію концепцій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), критеріїв ESG (навеолишне середовище, соціальний аспект, управління), «зеленої економіки», екоєфективного управління. Бізнес все більше сприймається не лише як економічний агент, а й як суб'єкт соціальних та екологічних трансформацій. Компанії змушені адаптувати свою діяльність до

глобальних викликів – зміни клімату, виснаження ресурсів, соціальної нерівності – і шукати шляхи забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності.

Таким чином, усвідомлення ролі бізнесу в досягненні цілей сталого розвитку поступово змінює уявлення про функції сучасних компаній. Це зумовлює формування нового типу організації - сталого підприємства, яке не лише реагує на глобальні виклики, а й активно інтегрує екологічні, соціальні та економічні принципи у свою діяльність.

Стале підприємство – це організація, яка може передбачати та задовольняти потреби нинішнього та майбутніх поколінь клієнтів та зацікавлених сторін шляхом створення та введення інновацій, нових бізнес стратегій і заходів, які прискорюють позитивні соціальні зміни, захищають та зберігають екологічну цілісність, при цьому підвищуючи ефективність бізнесу.

Стале підприємство впроваджує принципи сталого розвитку в кожне зі своїх бізнес-рішень, воно постачає екологічно чисті продукти або послуги, які замінюють попит на неекологічну продукцію [2]. Упровадження принципів сталого розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує йому переваги на відповідному ринку товарів або послуг. Щоб така модель сталого підприємства справді працювала, потрібна надійна основа для управління внутрішніми процесами.

Ключові елементи сталого розвитку й їх коротка характеристика наведені в табл. 1.1.

І тут важливу роль відіграє система управління якістю, яка допомагає впорядкувати діяльність, зробити її більш прозорою, ефективною та орієнтованою на довготривалий результат.

Система управління якістю (СУЯ) - це набір взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації, які спрямовані на розробку, виконання та постійне вдосконалення політики та цілей у сфері якості. Основною метою СУЯ є забезпечення відповідності продукції чи послуг очікуванням і вимогам

споживачів, нормативно-правовим актам, а також досягнення внутрішньої ефективності підприємства.

Таблиця 1.1 - Ключові елементи сталого розвитку й їх коротка характеристика

Компонента сталого розвитку	Стислий опис	Прояви на підприємстві
Економічна	Зосереджується на ефективному використанні ресурсів з метою досягнення стабільного прибутку та фінансової стійкості підприємства, з урахуванням принципів ресурсозбереження.	- залучення інвестицій; - оптимізація витрат на оновлення обладнання; - адаптивність до змін ринку; - забезпечення платоспроможності.
Соціальна	Наголошує на пріоритеті інтересів суспільства, збереженні культурних цінностей і ресурсів для наступних поколінь, а також на підтримці людського потенціалу.	- гідна оплата праці; - можливості для професійного росту; - впровадження автоматизації для зменшення фізичних навантажень.
Екологічна	Охоплює впровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження впливу на довкілля та забезпечення здатності природи до самовідновлення.	- застосування енергоефективних технологій; - перехід на екологічні матеріали; - впровадження технологій з низьким рівнем забруднення.

Джерело: складено автором на основі [3; 4].

СУЯ базується на таких принципах:

- Орієнтація на споживача (Customer focus)
- Лідерство (Leadership)
- Залучення персоналу (Engagement of people)
- Процесний підхід (Process approach)
- Системний підхід до управління (System approach to management)
- Постійне вдосконалення (Continual improvement)
- Прийняття рішень на основі фактичних даних (Factual approach to decision making)
- Управління взаємовигідними відносинами з постачальниками (Mutually beneficial supplier relationships), іноді виділяється як окремий [5].

Таким чином, СУЯ є не тільки технічним або адміністративним інструментом, а й частиною загальної філософії управління організацією.

У 21 столітті поняття якості вийшло за межі функціональної відповідності продуктів або послуг. Якість трактується ширше - як здатність компанії функціонувати відповідально, ефективно та довгостроково, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін. Тому виникає необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в СУЯ, що проявляється в таких аспектах:

1. Екологічна складова потрібна для контролю впливу на навколишнє середовище, мінімізації відходів та впровадження екологічних стандартів;
2. Соціальна складова забезпечує гідні умови праці, рівні можливостей та етичні взаємодії з громадами;
3. Економічна складова має на меті орієнтацію на інновації, ефективність, прозорість та антикорупційні механізми.

Українські науковці, доповнюючи змістовний методичний базис концепції управління на засадах сталого розвитку, визначають, що таке управління має характеризуватись ознаками цілісності, системності, наявності синергійного ефекту [6], має забезпечувати соціально відповідальними інклюзивними інвестиціями та матипостійний характер здійснення [7]. Крім того, таке

управління має мати чітке антикризове спрямування та враховувати реальні та потенційні виклики і загрози, на які система менеджменту має надавати адекватну та своєчасну відповідь [8].

Таким чином, СУЯ в контексті сталого розвитку набуває нових смислів і функцій, перетворюючись на інструмент реалізації довгострокових стратегій. Його модернізація передбачає розширення стандартних вимог за рахунок врахування екологічних, соціальних та етичних параметрів, що відображено в сучасних стандартах ISO та показниках ESG.

1.2. Міжнародні стандарти управління якістю та сталості: ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, ESG-критерії

Зважаючи на важливість гармонійного поєднання принципів сталого розвитку та ефективного управління якістю, особливої уваги заслуговують міжнародні стандарти, які систематизують вимоги до цих сфер. У цьому контексті доцільно розглянути ключові нормативні документи, що визначають сучасні підходи до організації системи управління якістю з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності.

Міжнародний стандарт ISO 9001 є одним із найвідоміших і найпоширеніших стандартів у світі, що встановлює вимоги до СУЯ на підприємствах різного типу й масштабу. Його актуальна версія ISO 9001:2015 наголошує на процесному підході, орієнтації на ризики та задоволенні вимог зацікавлених сторін. Стандарт допомагає організаціям підвищити ефективність, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити сталий розвиток шляхом постійного вдосконалення.

Основні принципи ISO 9001 включають:

- орієнтація на клієнта;
- лідерство;
- залучення персоналу;
- процесний підхід;
- удосконалення;
- прийняття рішень на основі доказів;
- управління взаємовідносинами [5].

Стандарт ISO 14001:2015 встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту, яка спрямована на підвищення екологічної ефективності підприємства. Основними аспектами є ідентифікація екологічних аспектів діяльності, дотримання законодавчих вимог, впровадження заходів з

екологічного покращення та створення умов для сталого використання ресурсів [9].

Впровадження ISO 14001 дозволяє організації:

- зменшити вплив на навколишнє середовище;
- знизити витрати на ресурси завдяки оптимізації процесів;
- покращити імідж та привабливість для інвесторів, клієнтів і партнерів;
- забезпечити відповідність екологічному законодавству.

Цей стандарт тісно пов'язаний із принципами ESG та КСВ, оскільки акцентує увагу на відповідальності бізнесу перед природним середовищем і суспільством.

Керівництво з соціальної відповідальності ISO 26000 не є сертифікаційним стандартом, проте є важливим інструментом для розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Він визначає принципи та напрями соціальної відповідальності організацій, включаючи права людини, трудові практики, екологію, чесні операційні практики, питання споживачів і розвиток громад [10].

ISO 26000 надає:

- підхід до стратегічного планування соціальної відповідальності;
- оцінку впливу діяльності організації на зацікавлені сторони;
- розвиток етичної культури управління та прозорості діяльності.

У контексті СУЯ, рекомендації ISO 26000 можуть бути інтегровані як частина політики якості підприємства, орієнтованої на соціальну справедливість, етичність та довготривалу ефективність.

Порівняльний аналіз стандартів ISO наведено в табл. 1.2.

ESG (Environmental, Social, Governance) - це система критеріїв, яка використовується інвесторами для оцінки нефінансових ризиків та можливостей компанії. ESG охоплює:

1. Environmental (екологічна складова) включає викиди парникових газів, споживання ресурсів, утилізація відходів;

2. Social (соціальна складова) містить умови праці, інклюзивність, взаємодія з громадами;

3. Governance (управлінська складова): прозорість, антикорупційні механізми, структура управління .

Таблиця 1.3. Порівняльний аналіз стандартів ISO

Параметр	ISO 9001	ISO 14001	ISO 26000
Призначення	Управління якістю	Екологічне управління	Соціальна відповідальність
Сертифікація	Так	Так	Ні
Орієнтація	Клієнти, внутрішні процеси	Навколишнє середовище	Зацікавлені сторони, громади
Основні принципи	Процесний підхід, задоволення клієнтів	Запобігання забрудненню, екологічний моніторинг	Прозорість, етичність, права людини
Рівень формалізації	Високий	Високий	Рекомендаційний характер
Обов'язковість	Добровільний, але поширений у промисловості	Добровільний	Добровільний
Галузі застосування	Універсальний	Універсальний	Універсальний
Взаємодія із зацікавленими сторонами	Обмежена (клієнти, постачальники)	Вища, через екологічні впливи	Дуже висока (громади, працівники, НУО тощо)
Ресурсна орієнтація	Людські та технічні ресурси	Природні ресурси	Людські, соціальні ресурси
Приклади індикаторів	Рівень браку, зниження витрат	Обсяг шкідливих викидів, споживання енергії	Соціальні звіти, задоволеність працівників

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 10].

Інтеграція ESG-підходів у СУЯ означає, що підприємства повинні впроваджувати принципи сталості на всіх рівнях діяльності, від розробки стратегій до повсякденного прийняття рішень.

Таким чином компанія набуває підвищення довіри з боку інвесторів і партнерів, покращення фінансових показників завдяки зниженню ризиків, зміцнення репутації на ринку.

Проте, важливо розуміти, що стандарти ISO 9001, 14001 та 26000 є взаємодоповнюючими. Їх інтеграція дозволяє створити комплексну модель управління, що відповідає вимогам сталого розвитку. ESG-критерії, у свою чергу, виступають як зовнішній індикатор сталості компанії, який дозволяє, оцінювати її привабливість на глобальному ринку.

1.3. Фактори, що впливають на адаптацію системи управління якістю українських бізнес-організацій до вимог сталого розвитку

На процес адаптації системи управління якістю бізнес-організацій до вимог сталого розвитку, впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, що формують здатність підприємств реагувати на зміни, забезпечувати інноваційність, екологічну відповідальність та соціальну ефективність. Актуальність дослідження цих чинників зростає на тлі інтеграційних процесів України до європейського економічного простору та зростання вимог до прозорості та стійкості бізнесу. Практики управління якістю, як орієнтація на споживача, залучення працівників, постійне вдосконалення та прийняття рішень на основі даних, створюють фундамент для сталого функціонування підприємства. Для українських компаній, які досі часто зосереджені на формальному проходженні сертифікацій ISO 9001, актуальним є перехід до глибокої інтеграції поняття якості в усі процеси.

Отже, для українських підприємств можливість впровадження QMP - це вимога часу, що допоможе:

- вистояти у кризовий період;
- забезпечити довіру споживачів та партнерів на міжнародних ринках;
- підвищити ефективність процесів в умовах дефіциту ресурсів;
- адаптуватися до нових стандартів ЄС.

У реаліях повоєнного відновлення QMP стає основою стійкості, прозорості й відповідальності бізнесу, що особливо актуально для малого та середнього підприємництва, яке є локомотивом української економіки.

Другим ключовим фактором, який впливає на здатність компаній відповідати вимогам сталого розвитку є розвиток організаційної амбідекстрії.

Організаційна амбідекстрія - це здатність підприємства одночасно використовувати наявні ресурси ефективно- експлуатація, та шукати нові можливості - експлорація. Вона дає змогу компаніям бути гнучкими, пристосовуватись до зовнішніх змін і впроваджувати інновації. В українських реаліях цей чинник набуває особливого значення через:

- необхідність постійної адаптації до змін у нормативному середовищі;
- швидку еволюцію запитів споживачів;
- зростаючу важливість цифрових технологій.

Підприємства, які розвивають амбідекстрію, можуть одночасно модернізувати діючі процеси (наприклад, через Lean-підходи) і інвестувати у перспективні напрямки - нові види продукції, енергоефективні рішення тощо.

В системі управління якістю амбідекстрія є механізмом, що поєднує сталість із розвитком. Без неї СУЯ може зупинитися на формальному рівні, лише підтримка стандартів, без розвитку в напрямі сталих інновацій. Сама експлуатація дозволяє дотримуватися QMP, обто процесність, контроль, якість. А експлорація дає змогу впроваджувати зелені інновації, цифрові технології, нові бізнес-моделі, орієнтовані на стійкий розвиток.

Отже, амбідекстрія є посередником між управлінськими практиками якості та реальними результатами сталості.

Третім, не менш важливим чинником є рівень впровадження зеленої інновації.

Зелена інновація (green innovation) - це процес створення, впровадження та розповсюдження нових або вдосконалених продуктів, послуг, технологій і управлінських рішень, які спрямовані на зменшення негативного впливу на

довкілля, ефективніше використання ресурсів та підвищення екологічної відповідальності бізнесу.

На відміну від традиційних інновацій, основна мета яких полягає у досягненні економічного ефекту, зелена інновація має 3 напрями :

- економічну (прибутковість, ефективність),
- екологічну (зниження шкідливих викидів, збереження природних ресурсів),
- соціальну (покращення якості життя, здоров'я, етичне виробництво).

У контексті системи управління якістю зелена інновація виконує ключову роль, оскільки саме вона забезпечує трансформацію класичних моделей управління якістю в напрямі екологічної та соціальної стійкості.

Вона включає технологічні, процесні, організаційні та маркетингові рішення, що орієнтовані на зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення ефективності використання ресурсів та формування соціально відповідального підходу до управління.

В умовах українського ринку впровадження зеленої інновації та адаптація СУЯ до принципів сталого розвитку відбуваються нерівномірно і залежать від низки чинників. Основними з них є галузева специфіка, масштаб підприємства, доступ до зовнішнього фінансування, рівень інтеграції в міжнародні ланцюги постачань, наявність експорту, ступінь зрілості корпоративної культури та стратегічна орієнтація керівництва.

Одним із ключових позитивних стимулів виступає необхідність адаптації українського бізнесу до вимог європейського ринку, зокрема регламентів у сфері екології та соціального звітування. Участь у глобальних ланцюгах постачань змушує підприємства враховувати міжнародні стандарти якості та сталості, інтегрувати показники ESG у свою систему управління. Важливу роль у цьому процесі відіграють програми міжнародної технічної допомоги, які надають фінансування, консультації та навчання для модернізації виробництва.

Водночас на шляху адаптації СУЯ до вимог сталого розвитку існує низка бар'єрів. Найсуттєвішими серед них є брак доступного фінансування для

модернізації, особливо у сфері малого та середнього бізнесу, а також дефіцит знань і компетенцій у сфері екологічного менеджменту. Важливим стримуючим чинником є й нестабільність політичного та правового середовища, особливо в умовах воєнного стану, що ускладнює планування та реалізацію довгострокових інноваційних проєктів. Також значною проблемою залишається відсутність цілісної державної політики підтримки зеленої модернізації підприємств, це стосується також податкових стимулів, субсидій та компенсаційних механізмів.

З точки зору інтеграції зеленої інновації до систем управління якістю, важливо підкреслити її органічний зв'язок із сучасними моделями СУЯ. Вона вбудовується у процеси стратегічного планування, моніторингу показників якості та прийняття управлінських рішень. Зокрема, екологічні KPI - такі як зниження викидів, економія енергоресурсів, ефективність водокористування - дедалі частіше включаються до систем оцінювання ефективності підприємств. Інтеграція міжнародних стандартів, таких як ISO 14001 (екологічний менеджмент), ISO 50001 (енергоменеджмент) та SA8000 (соціальна відповідальність), у межах СУЯ створює підґрунтя для системного забезпечення сталості.

Четвертим важливим фактором, що має значну роль є внутрішні чинники, тобто ті характеристики та ресурси, які безпосередньо у межах самої організації. Вони визначають наскільки компанія здатна трансформувати свої процеси, структури й культуру відповідно до принципів сталості.

Насамперед, ключову роль у цьому процесі відіграє управлінська підтримка та лідерство. На думку Вакуленка А. В., формування якісної системи управління можливе лише за активної участі вищого керівництва, яке має витрачати щонайменше дві третини свого робочого часу на питання якості, демонструючи ціннісну підтримку та мотиваційне лідерство у сфері змін [11].

Дослідження вказують, що в українських реаліях керівництво часто сприймає СУЯ як формальність, створену для отримання сертифіката, а не як стратегічний інструмент розвитку, що, своєю чергою, призводить до інертності

системи, її відриву від реального управління та обмеженого внеску у сталий розвиток підприємства .

Іншим критичним чинником є компетентність персоналу. Для забезпечення ефективного функціонування СУЯ працівники мають володіти не лише знаннями міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 14001), а й практичними навичками з екологічного аудиту, роботи з цифровими платформами управління, самооцінки якості та етики. Водночас, як наголошують Сімченко Н. О. та Мохонько Г. А., нестача кваліфікованих спеціалістів з якості та екології є хронічною проблемою українських підприємств, що часто не мають змоги найняти окремого менеджера з якості або забезпечити належне навчання персоналу [12].

Організаційна культура також справляє значний вплив на адаптацію СУЯ. Високий рівень корпоративної культури, що базується на цінностях відповідальності, відкритості до змін, інноваційності та орієнтації на результат, створює сприятливий ґрунт для сталих змін. У цьому контексті важливою є і наявність внутрішніх комунікаційних каналів, механізмів визнання та залучення працівників до прийняття рішень. Автори підкреслюють, що «успіх у питаннях якості на 90 % визначається вихованням працюючих і лише на 10 % - їхнім навчанням» . Це означає, що без належної уваги до формування культури сталого розвитку СУЯ не буде здатною інтегрувати інновації та реагувати на зміну зовнішніх викликів.

Не менш важливою є інфраструктура управління якістю. До неї входять як технічні, так і інформаційні засоби: ERP-системи, аналітичні панелі, бази нормативних документів, внутрішні аудити, системи екологічного моніторингу тощо. Проте в Україні, особливо в сегменті малих і середніх підприємств, ця інфраструктура часто перебуває у зародковому стані або не охоплює функції сталого розвитку.

У процесі адаптації систем управління якістю до вимог сталого розвитку важливу роль відіграє не лише внутрішній потенціал підприємства, але й зовнішнє середовище, яке формує умови, можливості та обмеження для трансформації. Саме зовнішні чинники часто стають каталізаторами або

бар'єрами для ініціатив у сфері екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Одним із найпотужніших зовнішніх чинників виступає регуляторне середовище. Упродовж останніх років в Україні відбувається інтенсивна гармонізація технічного регулювання та системи стандартизації з європейськими нормами. Зокрема, запровадження технічних регламентів та відповідності стандартам ISO (особливо ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 26000) є обов'язковими для компаній, що прагнуть експортувати продукцію в ЄС або залучати міжнародних партнерів. Законодавчі ініціативи, як-от Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [13] та Постанова КМУ № 95 «Про затвердження модулів оцінки відповідності» [14], створюють основу для відповідного оновлення СУЯ на українських підприємствах.

Водночас підприємства змушені реагувати на посилення ролі добровільної сертифікації, зокрема за стандартами SA8000 (соціальна відповідальність), FSC (відповідальне управління лісами), HACCP (безпека харчової продукції). У багатьох галузях ці стандарти стають умовою для участі у тендерах або укладення контрактів із транснаціональними компаніями. Впровадження цих норм забезпечує як відповідність європейським очікуванням, так і доступ до фінансування - адже дедалі більше інвесторів вимагають ESG-звітності, тобто розкриття екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності компанії.

Наступним важливим зовнішнім фактором є тиск з боку споживачів, громадянського суспільства та ЗМІ. У час інформаційної прозорості українські компанії не можуть ігнорувати зростання екологічної свідомості населення. Очікування клієнтів охоплюють не лише якість продукції, а й спосіб її виробництва: чи використовуються екологічні матеріали, чи забезпечені гідні умови праці, чи веде компанія відкриту благодійну діяльність, чи дотримується принципів етичного бізнесу. Активізація громадського тиску через соціальні мережі, публічні рейтинги, механізми краудсорсингу змушує підприємства

впроваджувати практики етичного брендингу, добровільного звітування та прозорості у діяльності.

В умовах війни та післявоєнної відбудови особливої ваги набуває питання доступу до фінансування. Сьогодні українські компанії можуть претендувати на фінансову підтримку як з боку міжнародних організацій (ЄБРР, IFC, INDP, GIZ), так і через державні програми (Фонд енергоефективності, Експортно-кредитне агентство України). Однак однією з передумов для отримання такої підтримки є наявність СУЯ, орієнтованої на сталий розвиток: екологічну безпеку, енергоефективність, інклюзію, гендерну рівність, боротьбу з корупцією.

Разом із фінансуванням важливу роль відіграє інституційна підтримка. В Україні активно функціонують такі організації, як Українська асоціація якості, Національне агентство з акредитації України, профільні комітети при торгово-промислових палатах. Вони забезпечують консультування, навчання, сертифікацію, а також сприяють поширенню міжнародного досвіду. Освітні ініціативи у сфері сталого розвитку та якості реалізуються у співпраці з університетами (КНЕУ, КПІ, ЛНУ ім. Івана Франка), що готують спеціалістів нової генерації, здатних впроваджувати міждисциплінарні підходи до управління якістю.

Крім того, не можна недооцінювати глобальні тренди, які також формують зовнішній контекст. До них належать Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), Глобальний договір ООН, Європейський зелений курс. Їх положення дедалі активніше інтегруються у стратегії транснаціональних корпорацій і відповідно вимагаються від їх постачальників, включаючи українські компанії. Зокрема, відповідність SDG 9 (інновації та інфраструктура), SDG 12 (відповідальне споживання та виробництво) та SDG 13 (боротьба зі змінами клімату) стала умовою участі у багатьох проєктах міжнародної допомоги.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВ «БЕЛЛА-ЦЕНТР» ТА ЇЇ АДАПТАЦІЯ ДО ВИМОГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз чинної системи управління якістю ТОВ «Белла-Центр»

ТОВ «Белла-Центр» є важливою складовою міжнародної групи компаній Torińskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych (TZMO SA), яка об'єднує 55 підприємств у 18 країнах світу. Засноване у 2004 році, підприємство має понад 20 років досвіду роботи на українському ринку, будучи провідним імпортером, виробником і дистриб'ютором засобів особистої гігієни та паперової продукції під марками Bella, Seni, Matorpat, Dr Max.

Підприємство спеціалізується на виробництві жіночих гігієнічних засобів (прокладки, тампони, чаші), паперових виробів (рушники, хусточки, туалетний папір), бахіл та побутової хімії. Виробництво розташоване на площі 5000 м², має складські приміщення площею близько 10000 м², логістичний центр на понад 10000 палетних місць, що забезпечує ефективне зберігання та транспортування продукції.

З моменту заснування підприємство демонструє динамічний розвиток: починаючи з 60 працівників у 2004 році, досягло понад 230 співробітників у 2024 році, серед яких значну частину становлять жінки. В умовах війни компанія продовжує працювати, незважаючи на суттєві логістичні й економічні обмеження, демонструючи соціальну відповідальність та стійкість до криз.

У межах своєї місії ТОВ «Белла-Центр» прагне забезпечити українських споживачів та іноземних партнерів якісною продукцією, орієнтованою на потреби сучасного суспільства. Основними цінностями компанії є

інноваційність, безпека, екологічність, відповідальність перед клієнтами та суспільством.

ТОВ «Белла-Центр» здійснює як виробничу, так і логістичну діяльність. Комерційна реалізація продукції відбувається через споріднену структуру – ТОВ «Белла-Трейд», яке виступає як головний оператор продукції на внутрішньому ринку та експортер. Обидва підприємства діють у межах єдиної виробничо-комерційної моделі, забезпечуючи цілісність процесу – від виробництва до кінцевого споживача.

ТОВ «Белла-Центр» функціонує на основі лінійно-функціональної структури управління, що передбачає чіткий вертикальний розподіл повноважень і відповідальності. На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво, визначає напрями розвитку компанії, координує управлінські рішення та відповідає за впровадження інновацій.

Основні структурні підрозділи підприємства включають:

- Заступник директора з господарської діяльності – відповідальний за забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами та підтримку інфраструктури.
- Заступник директора з логістики – контролює транспортну діяльність, логістику та складське господарство.
- Заступник директора з виробництва – координує виробничі потужності, забезпечує якість та безперервність процесів.

Крім того, до функціональних ланок входять:

- Відділ персоналу – здійснює кадровий облік, підбір і розвиток персоналу.
- Бухгалтерія – веде облік, складає звітність, контролює витрати та сплату податків.
- Відділ закупівель і збуту – забезпечує своєчасне постачання сировини та реалізацію продукції.
- Логістичний центр – управляє запасами та організовує транспортування продукції на склад або споживачу.

- Відділ контролю якості – контролює відповідність продукції стандартам, проводить тести та перевірки.
- Виробничий відділ – забезпечує роботу виробничих ліній, облік випущеної продукції, обслуговування технологічного обладнання.

Також підприємство має технічну службу, що здійснює обслуговування виробничого обладнання, та адміністративний персонал, який забезпечує підтримку офісних процесів.

Аналіз економічної та фінансової діяльності ТОВ «Белла-Центр» проведено на основі фінансової звітності за 2021-2023 роки. Досліджено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу та звіту про фінансові результати, а також розраховано ключові фінансові коефіцієнти, що характеризують ліквідність, рентабельність, ділову активність та фінансову стійкість підприємства. Горизонтальний аналіз дозволяє визначити зміни основних показників у динаміці.

Таблиця 2.1 - Горизонтальний аналіз балансу звіту ТОВ «Белла-Центр», 2021-2023рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2021–2023
Необоротні активи, тис. грн	233 064	220 945	208 431	–10,5%
Оборотні активи, тис. грн	160 936	167 872	146 858	–8,7%
Власний капітал, тис. грн	322 513	323 423	323 023	+0,2%
Поточні зобов'язання, тис. грн	74 047	68 433	32 266	–56,4%
Чистий дохід, тис. грн	409 298	404 400	458 905	+12,2%
Собівартість реалізації, тис. грн	357 424	325 313	376 578	+5,3%
Валова прибутковість (%)	12,7	19,6	17,9	+5,2%
Операційний прибуток, тис. грн	6 981	173	3 609	–48,3%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	5 688	–366	2 946	–48,2%

Джерело: складено автором на основі [10; 11].

Горизонтальний аналіз дозволяє визначити зміни основних показників у динаміці. У 2022 році необоротні активи зменшилися на 5,2% порівняно з 2021 роком (233064 тис. грн у 2021 проти 220945 тис. грн у 2022), а у 2023 році вони скоротилися ще на 5,7% (до 208431 тис. грн). Оборотні активи зросли у 2022 році

на 4,3% (з 160936 тис. грн до 167872 тис. грн), але у 2023 році відбулося їхнє зменшення на 12,5% (146858 тис. грн). Власний капітал залишався стабільним, збільшившись на 0,8% у 2023 році (323023 тис. грн). Поточні зобов'язання значно скоротилися: на 7,6% у 2022 році (74047 тис. грн проти 68433 тис. грн) та на 52,9% у 2023 році (до 32266 тис. грн). Загальний баланс зменшився на 8,6% у 2023 році (з 388817 тис. грн до 355289 тис. грн).

З метою глибшого розуміння структури фінансових ресурсів та їх динаміки слід розглянути частку окремих статей балансу у загальному обсязі активів і пасивів. Вертикальний аналіз дозволяє оцінити, наскільки пропорційно сформовано капітал підприємства та як змінюється його структура під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таблиця 2.2 - Вертикальний аналіз структури балансу та звіту про фінансові результати. Розподіл активів і пасивів за статтями, % до загальної суми.

Стаття	2021	2022	2023
Необоротні активи	59,2	56,1	58,7
Оборотні активи	40,8	43,9	41,3
Власний капітал	81,2	82,4	90,9
Поточні зобов'язання	18,8	17,6	9,1
Собівартість реалізації	87,3	80,4	82,1
Валовий прибуток	12,7	19,6	17,9
Чистий прибуток	1,4	-0,1	0,6

Джерело: складено автором на основі [10; 11].

Вертикальний аналіз показав, що частка необоротних активів у балансі поступово зменшується: з 59,2% у 2021 році до 58,7% у 2023 році. Частка оборотних активів залишалася відносно стабільною (41-43%). Частка власного капіталу зросла з 81,2% у 2021 році до 90,9% у 2023 році, що свідчить про зменшення боргового навантаження. Частка поточних зобов'язань у загальних пасивах зменшилася з 18,8% у 2021 році до 9,1% у 2023 році. В аналізі доходів спостерігається, що собівартість реалізації складала 87,3% у 2021 році, 80,4% у 2022 році та 82,1% у 2023 році. Валовий прибуток у 2021 році складав 12,7%, у

2022 – 19,6%, а у 2023 – 17,9%. Чистий прибуток у 2021 році становив 1,39%, у 2022 році підприємство працювало зі збитком, а у 2023 році прибутковість повернулася до 0,64%.

Таблиця 2.3 - Ключові фінансові коефіцієнти ТОВ «Белла-Центр»

Коефіцієнт	Формула	2021	2022	2023
Поточної ліквідності	Активи/Зобов'язання	2,17	2,45	4,55
Швидкої ліквідності	(Активи– Запаси)/Зобов'язання	1,17	1,80	3,90
Рентабельності власного капіталу ROE	Чистий прибуток/Власний капітал	1,78%	0,11%	0,91%
Рентабельності активів ROI	Чистий прибуток/Активи	1,44%	–0,09%	0,83%
Фінансової стійкості	Власний капітал/Активи	81,2%	82,4%	90,9%
Оборотності активів	Дохід/Активи	1,04	1,04	1,29

Джерело: складено автором на основі [10; 11].

Загалом компанія демонструє тенденцію до фінансового оздоровлення після кризового 2022 року. Основні позитивні аспекти – це висока фінансова стійкість, значне покращення ліквідності та зростання ефективності використання активів. Водночас, рентабельність залишається низькою, що вимагає подальшого аналізу витрат і розробки стратегії підвищення прибутковості.

2.2. Оцінювання відповідності системи управління якістю принципам сталого розвитку та виявлення проблем і бар'єрів у впровадженні принципів сталого розвитку

Умови функціонування підприємства ТОВ «Белла-Центр» визначаються високим рівнем конкуренції в секторі FMCG (товари повсякденного попиту), що формує жорсткі вимоги до якості продукції, гнучкості операційних процесів та довіри з боку споживача. В таких умовах система управління якістю виступає не лише інструментом забезпечення стабільних характеристик продукції, а й стратегічним елементом управління ризиками та конкурентними перевагами.

Система управління якістю на підприємстві побудована відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015, що підтверджується відповідними сертифікатами, виданими акредитованими органами. Сертифікація охоплює ключові напрямки діяльності компанії: закупівлю сировини, виробничий процес, контроль якості, управління персоналом, логістику, а також систему обробки зворотного зв'язку від споживачів.

В основі функціонування СУЯ лежить процесний підхід, згідно з яким кожен структурний підрозділ підприємства розглядається як учасник внутрішньої мережі створення цінності. Кожен процес має чітко визначений вхід, вихід, власника процесу, критерії результативності, а також індикатори якості, що підлягають постійному моніторингу та вдосконаленню.

Особливістю СУЯ даного підприємства є її інтеграція з принципами циклу постійного вдосконалення PDCA (Plan – Do – Check – Act):

- Plan (Планування): на цьому етапі здійснюється визначення цілей у сфері якості, формулювання політики, аналіз ризиків і можливостей, а також розробка програм управління процесами.
- Do (Виконання): реалізація запланованих дій, впровадження процедур, виробничих інструкцій, здійснення контролю якості на всіх етапах життєвого циклу продукції.

- Check (Перевірка): проведення внутрішніх аудитів, оцінка досягнення поставлених цілей, аналіз зворотного зв'язку з ринку, моніторинг показників процесів.

- Act (Дія): коригувальні та попереджувальні дії, перегляд політики якості, оновлення документації та процесів з урахуванням результатів аналізу.

Ключовим елементом системи є управління ризиками та можливостями, що реалізується відповідно до вимог ISO 9001:2015. На підприємстві впроваджені методики попереднього аналізу невідповідностей, зокрема FMEA (Failure Modes and Effects Analysis), які дозволяють своєчасно виявляти критичні точки у виробництві та розробляти превентивні заходи.

Управління якістю на підприємстві носить стратегічний характер, забезпечуючи не лише відповідність технічним стандартам, але й формування довготривалих відносин з клієнтами, відповідальне використання ресурсів, дотримання екологічних зобов'язань та досягнення цілей сталого розвитку. Таким чином, СУЯ на підприємстві є комплексною системою, що охоплює всі рівні управління та інтегрується в загальну корпоративну політику.

Політика якості ТОВ «Белла-центр» формується в рамках міжнародної корпоративної стратегії групи TZMO та адаптується до українського ринку. Вона виконує роль "стратегічної декларації", що окреслює зобов'язання вищого керівництва перед споживачами, суспільством, працівниками й екосистемою. Ключові принципи:

1. Орієнтація на потреби споживача, тобто якість розглядається не лише як відповідність технічним вимогам, а як здатність формувати довіру й задоволення клієнта. Політика містить механізми регулярного врахування зворотного зв'язку з ринку.

2. Суспільна відповідальність регламентує, що компанія інтегрує етичні принципи - чесне виробництво, безпечні умови праці, гендерну рівність у середовищі працівників.

3. Сталий розвиток як невіддільна частина якості, політика передбачає збалансовану реалізацію економічних, екологічних і соціальних цілей у всьому життєвому циклі продукції [17].

Політика якості є доступною, комунікованою, зрозумілою кожному співробітнику, її ключові положення інтегровані в посадові інструкції та програми навчання персоналу.

Компанія має SMART-орієнтоване управління. Цілі у сфері якості на підприємстві переглядаються щорічно в межах аналізу з боку керівництва, з урахуванням результатів внутрішніх та зовнішніх аудитів, рівня задоволеності споживачів, показників ефективності процесів, а також виявлених ризиків та можливостей

Основні стратегічні цілі на ТОВ «Белла-центр» розподіляються за такими напрямками:

1. Підтримка стабільної якості продукції - ця ціль спрямована на забезпечення відповідності продукції встановленим технічним, гігієнічним та споживчим вимогам. Для її реалізації на підприємстві запроваджено чітко регламентовані ключові показники ефективності (KPI), зокрема: кількість дефектів на 1000 виробів, стабільність виробничих параметрів за контрольними картами SPC (Statistical Process Control). Стабільність забезпечується за допомогою таких інструментів, як внутрішні аудити виробничих ділянок, статистичний аналіз, перевірка відхилень і коригувальні дії. Цільовий показник: $\leq 0,3\%$ рекламаций на рік.

2. Зниження кількості рекламаций. Задля цього, на підприємстві організовано мультиканальну систему збору рекламаций, що включає гарячу лінію, анкетування клієнтів, взаємодію з дистриб'юторами. Рекламации аналізуються із застосуванням таких методик, як «діаграма Ішікави» (Fishbone Diagram) та метод 5 Why's, що дозволяє виявляти кореневі причини відхилень. Цільовий показник: скорочення кількості рекламаций не менше ніж на 10% щорічно.

3. Підвищення ефективності процесів. У рамках підвищення продуктивності й оптимізації витрат підприємство використовує такі KPI, як:

- OEE (Overall Equipment Effectiveness) – загальна ефективність обладнання;
- Takt Time – ритм виробництва, узгоджений з попитом;
- First Pass Yield – частка продукції, виготовленої без повторних операцій.

Ціль досягається шляхом впровадження філософії Kaizen, принципів Lean Manufacturing, зниження втрат і простоїв на виробництві. Очікуване зростання OEE: не менше ніж 5% щорічно.

4. Мінімізація екологічного впливу - сучасне розуміння якості включає не лише споживчі, а й екологічні аспекти. Цілі в цьому напрямку інтегруються до звіту про сталий розвиток компанії. Основні вектори:

- Зниження обсягу енергоспоживання;
- Зменшення кількості технологічних відходів;
- Повторне використання води у виробництві;
- Розробка екодизайну упаковки (зменшення ПЕТ-пластику).

Індикатори оцінки: CO₂-викиди на одиницю продукції, обсяг переробки сировини, водоспоживання на тонну продукції.

В табл. 2.4 описана стратегічна карта (Balanced Scorecard, BSC) для системи управління якістю ТОВ «Белла-центр», побудована відповідно до політики та цілей у сфері якості. Вона охоплює 4 класичні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання/розвитку.

Людський капітал є одним із найважливіших стратегічних ресурсів ТОВ «Белла-Центр», що забезпечує стабільність виробничого процесу, реалізацію інноваційної стратегії та дотримання соціальної відповідальності бізнесу. У цьому підрозділі буде розглянуто кадровий склад підприємства, основні напрямки управління персоналом, заходи соціальної підтримки, а також роль компанії в забезпеченні обороноздатності країни та підтримці місцевої громади.

Таблиця 2.4 - Стратегічна карта (Balanced Scorecard, BSC) для системи управління якістю ТОВ «Белла-Центр»

Перспектива	Стратегічні цілі	Показники (KPI)	Цільові значення	Ініціативи
Фінансова	Зменшення витрат через зниження браку	Витрати на виправлення дефектів (Cost of Poor Quality)	↓ 15% протягом року	Lean-оптимізація, контроль scrap rate
	Зростання прибутковості через стабільну якість	Питома вага рекламаций у доході	≤ 0,3%	Аналіз дефектів, Kaizen
Клієнтська	Підвищення задоволеності споживача	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	≥ 85%	Опитування, гаряча лінія, швидка реакція на запити
	Підвищення лояльності клієнтів	Частота повторних покупок	+10% YoY	Програми взаємодії, покращення зворотного зв'язку
Внутрішні процеси	Стабільність якості продукції	First Pass Yield, % дефектів на лінії	≥ 98% FPY	SPC, аудит процесів
	Підвищення екологічної ефективності	Обсяг виробничих відходів, CO ₂ на одиницю продукції	↓ 20% до 2026	Програма GreenLine, енергоефективність
Навчання та розвиток	Підвищення компетенцій персоналу в сфері якості	% співробітників, що пройшли навчання	100% щороку	Програма «Якість+», навчання ISO, Lean Six Sigma
	Формування культури безперервного вдосконалення	Кількість реалізованих Kaizen-ідей	≥ 50/рік	Система внутрішніх ініціатив

Джерело: складено автором на основі [18,19].

На підприємстві працює близько 230 осіб, із яких понад 47 - це заброньовані військовозобов'язані працівники, які мають критично важливі функції у виробничому процесі. Загалом на підприємстві зайняті працівники різного рівня кваліфікації: від операторів ліній, логістів і пакувальників до бухгалтерів, техніків і керівного складу. Близько 50% штату становлять жінки.

ТОВ «Белла-Центр» надає своїм працівникам конкурентні заробітні плати, що перевищують мінімальний рівень, встановлений державою, в 2,5 рази (середня заробітна плата працівника на підприємстві - понад 25 тис. грн на

місяць). Також здійснюються регулярні виплати премій, надбавок, матеріальна допомога, оплачувані відпустки, лікарняні згідно законодавства.

З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році підприємство активно підтримує Збройні Сили України та громаду міста Березань. За цей період було передано гуманітарну допомогу, засоби гігієни для лікарень, підтримано діяльність Нацгвардії, ТРО та медичних закладів. У 2024 році сума сплачених податків підприємством склала майже 31 млн грн, додатково компанія надала допомогу в натуральній формі.

Підприємство має статус критично важливого об'єкта для економіки й обороноздатності країни, що дає йому право на бронювання працівників та забезпечення безперервності виробничого процесу в умовах воєнного стану. Соціальна політика ТОВ «Белла-Центр» базується на принципах корпоративної етики, поваги до працівників, гендерної рівності, екологічної відповідальності та сталого розвитку.

Інноваційна діяльність ТОВ «Белла-Центр» спрямована на підвищення конкурентоспроможності та зниження впливу на навколишнє середовище. Основні напрямки:

1. Технічні інновації:

- модернізація виробничого обладнання (2023, інвестиції 10 млн грн) із метою підвищення автоматизації процесів та зниження енергоспоживання на 15%;

- впровадження системи моніторингу витрат ресурсів у реальному часі, що дозволяє оптимізувати використання сировини і зменшити відходи на 12%;

- встановлення відновлюваних джерел енергії у 2024 році на площі 1 000 м² (інвестиції 5 млн грн), що забезпечують до 10% енергозабезпечення підприємства;

- впровадження системи рециркуляції води дозволило скоротити водоспоживання на 25%.

2. Організаційні інновації:

- перехід на гнучкий графік роботи логістичного центру, що дозволив скоротити простої при обробці замовлень на 20%;
- зміна графіку роботи з 24 годин на добу 7 днів на тиждень, на одну зміну, що дозволило оптимізувати витрати та забезпечити стабільну зайнятість персоналу;
- впровадження ERP-системи для інтеграції фінансового, складського та виробничого обліку.

3. Логістичні інновації:

- оптимізація маршрутів доставки за допомогою GPS-трекінгу, що зменшило витрати на транспорт на 10%;
- власний логістичний центр на понад 10 000 палетних місць дозволяє забезпечити безперебійне постачання товарів на внутрішній ринок, а також підтримувати експортну діяльність.

4. Екологічні інновації:

- розробка та випуск біорозкладних вологих серветок у 2024 році, що дозволило розширити екопродуктову лінійку;
- зменшення викидів CO₂ за рахунок використання сонячної енергії (10% потреб) та модернізованих котлів на біопаливі.

З 2022 року компанія почала використовувати перероблений папір для виробництва упаковок, скоротивши на 20% споживання первинної сировини.

Екологічний дизайн продукції: мінімізація пластика у пакуванні та використання друкованих фарб на водній основі.

5. Фінансування R&D та партнерства:

- спільні проекти з університетами для розробки інноваційних матеріалів (2022–2024, загальні інвестиції 3 млн грн);
- участь у грантах та програмах ЄС на підтримку зеленої економіки.

Фінансування екологічних ініціатив у 2021–2024 роках становило загалом 18,2 млн грн.

Таблиця 2.5 - Розподіл інвестиційних коштів ТОВ «Белла-Центр»

Напрямок	2021	2022	2023	2024	Разом
Модернізація обладнання	0	2,5	10	0	12,5
Сонячні панелі	0	0	0	5	5
Система рециркуляції води	0	0	1	1	2
Екологічна упаковка	0	0,7	0	0	0,7
Отримання сертифікацій	0	0	0,5	0	0,5

Джерело: оформлено автором на основі [15; 17]

ТОВ «Белла Центр», як частина міжнародної групи TZMO SA, чітко дотримується екологічної та етичної політики, що закріплена в інтегрованій політиці системи управління якістю (Integrated Management System Policy). Ця політика є системним документом, який охоплює питання охорони довкілля, соціальної відповідальності, етики бізнесу та корпоративного управління. Основним принципом екологічної політики є прагнення до мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище шляхом упровадження принципів циркулярної економіки, контролю викидів парникових газів, переходу до декарбонізації та підвищення енергоефективності.

У межах цих підходів реалізуються конкретні ініціативи, зокрема:

- програма TZMO drive to ZERO WASTE, яка спрямована на зменшення обсягів утворення відходів;
- TZMO drive to CIRCULAR PACKAGING, що передбачає перехід до багаторазової або переробленої упаковки;
- використання сировини лише з відповідальних джерел;
- запровадження стандартів ISO 14001 (екологічне управління) та FSC CoC (відстеження походження деревини).

З точки зору етичної складової, ТОВ «Белла Центр» керується принципами соціальної справедливості, боротьби з дискримінацією, недопущення примусової та дитячої праці, а також дотриманням прав людини. Підприємство дотримується міжнародних трудових стандартів, включаючи рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) та настанови ОЕСР для багатонаціональних компаній.

Підприємство чітко позиціонує себе як організація, що підтримує реалізацію Цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених ООН. Ці цілі не просто згадуються в декларативних документах, а інтегруються в стратегічну та операційну діяльність компанії.

Найбільш очевидними є прояви таких ЦСР:

- ЦСР 3 (Здоров'я і благополуччя) - підприємство виготовляє продукцію медичного та гігієнічного призначення, що безпосередньо сприяє забезпеченню охорони здоров'я населення;
- ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво) - реалізуються принципи відповідального використання природних ресурсів, зменшення відходів, ефективного управління життєвим циклом продукції;
- ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату) - компанія постійно моніторить викиди парникових газів, покращує енергоефективність виробництва та впроваджує заходи з декарбонізації.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) не є факультативним елементом для «Белла Центр», а вбудована у всю систему управління. Це проявляється у багатьох напрямках:

- підтримка соціальних ініціатив, зокрема для людей з інвалідністю, хронічно хворих та дітей;
- створення безпечних умов праці для працівників, організація тренінгів з охорони праці;
- впровадження програм з професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання;
- соціальний діалог всередині компанії, створення умов для обговорення і вирішення конфліктів;
- забезпечення психологічного комфорту на робочому місці, боротьба з мобінгом, булінгом і дискримінацією;
- активна взаємодія з місцевими громадами для покращення умов життя.

Таким чином, діяльність підприємства повністю відповідає підходам сталого розвитку: вона базується на гармонійному поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної свідомості.

У рамках адаптації СУЯ до вимог сталого розвитку важливим етапом є проведення GAP-аналізу - виявлення тих сфер, де підприємство вже здійснює сталі практики, та зон, що залишаються недостатньо розкритими або потребують посилення. Аналіз має охоплювати всі три ключові виміри сталого розвитку: екологічну, соціальну та економічну складові.

1. Екологічна складова - чи є політика і реальні дії?

На перший погляд, діяльність ТОВ «Белла Центр» у сфері екологічної відповідальності виглядає потужно, з огляду на те, що підприємство входить до складу міжнародної групи TZMO Group. Програма “TZMO drive to ZERO WASTE”, реалізована в межах групи, демонструє вагомі результати:

- уже у 2022 році було досягнуто цілі щодо 80% зменшення відходів, які відправляються на звалища, хоча ця мета була встановлена на 2023 рік;
- на сьогодні 87% підрозділів Групи мають нульовий рівень захоронення поствиробничих відходів;
- активно функціонують внутрішні лінії переробки, які дозволяють утилізувати значну частину виробничих відходів без залучення зовнішніх операторів;
- реалізується стратегія циркулярної економіки упаковки, що охоплює всі типи пакувальних матеріалів (пластик, скло, картон, метал), з метою зробити 100% упаковки придатною до повторного використання або переробки.

Такий системний і глибокий підхід до управління ресурсами та відходами свідчить про те, що TZMO Group не просто відповідає законодавчим вимогам, а й активно перевищує їх. Важливо, що ініціативи супроводжуються діалогом зі стейкхолдерами та врахуванням повного життєвого циклу споживаної сировини.

Однак на рівні локального підприємства - ТОВ «Белла Центр» - залишається відкритим питання інституціоналізації цих практик:

- Чи функціонує на підприємстві окремий підрозділ з екологічного менеджменту?
- Чи публікуються локальні екологічні звіти (наприклад, за GRI або згідно ISO 14001)?
- Чи адаптована програма до специфіки українських реалій - зокрема, воєнного стану, викликів енергетичної безпеки, екологічних ризиків у регіоні?

Відсутність публічної звітності ускладнює оцінку фактичного впливу «Белла Центр» у межах глобальної ініціативи, а також робить прогалину в прозорості перед локальними зацікавленими сторонами (громадськістю, органами влади, партнерами). З огляду на зростання ролі нефінансової звітності в міжнародних ланцюгах поставок, цю прогалину слід усунути в короткостроковій перспективі.

2. Соціальна складова - чи враховується добробут працівників, гендерна рівність, розвиток персоналу?

Хоча TZMO Group декларує прихильність до соціальної відповідальності, локальний вимір цієї складової потребує уточнення та розвитку. Основні напрямки, де існує ризик недостатньої представленості або потреба в поглибленні практик:

- Добробут працівників: відсутня відкрита інформація про політику щодо психологічного клімату, плинності кадрів, системи винагород та соціальних пільг. Підвищення добробуту працівників є важливим елементом ESG-стратегії.
- Гендерна рівність: відсутні згадки про спеціалізовані програми гендерної інклюзії, аналіз гендерного складу керівного складу, заходи з подолання дискримінації. Хоча і чисельна складова працівників жіночої статі сягає 50 %, відсоток керуючих посадах, значно менший.
- Професійний розвиток персоналу: компанія декларує можливість навчання, однак бракує структурованої системи розвитку кар'єри, оцінки компетенцій, доступу до сучасних онлайн-ресурсів та сертифікацій. У сучасних умовах це критично важливо для залучення й утримання персоналу.

- Соціальний діалог: невідомо, чи діє на підприємстві профспілка, чи існують платформи для обміну думками між працівниками та керівництвом..

- Інклюзія та різноманіття: не згадується участь людей з інвалідністю, програм адаптації молоді, ветеранів чи внутрішньо переміщених осіб. Урахування потреб вразливих груп - ознака зрілої соціальної політики.

Отже, бар'єри впровадження сталого розвитку в СУЯ на підприємстві ТОВ «Белла Центр» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Бар'єри впровадження сталого розвитку в СУЯ на підприємстві ТОВ «Белла Центр»

Тип бар'єру	Зміст бар'єру	Наявний бар'єр на підприємстві	Можливі наслідки
Організаційні	Відсутність чіткої внутрішньої структури управління сталим розвитком, слабка міжвідділова координація, недостатнє планування та звітність за ESG-напрямами.	На підприємстві не призначено відповідального менеджера чи команду за реалізацію політики сталого розвитку. Ініціативи залишаються розрізненими, без системного підходу або внутрішнього контролю.	Неефективність реалізації ініціатив; відсутність прогресу в досягненні цілей; втрата довіри з боку зовнішніх партнерів.
Культурні	Відсутність внутрішньої мотивації працівників, байдужість або скептицизм до «зелених» змін, домінування патерналістських цінностей, слабка корпоративна екологічна культура.	Співробітники не беруть участь у сортуванні відходів, вважаючи це «марною справою». Працівники не бачать власного внеску в досягнення сталого розвитку через відсутність інформування й прикладу від керівництва.	Гальмування змін, високий опір новим практикам, зниження морального клімату, відтік працівників з прогресивними цінностями.
Фінансові	Обмеженість фінансових ресурсів підприємства на реалізацію «зелених» інновацій: модернізацію обладнання, проведення аудитів, впровадження стандартів ISO тощо.	Через економічні труднощі підприємство відкладає встановлення енергоефективного обладнання, не реалізує окремих програм повторного використання матеріалів або зменшення вуглецевого сліду.	Втрата конкурентоспроможності у майбутньому; неможливість відповідати очікуванням ринку та партнерів; невикористання грантових можливостей.

Регуляторні	Відсутність сприятливих умов з боку держави для малого та середнього бізнесу: недостатня підтримка, низький рівень стимулів, формальні вимоги без інструментів реалізації.	Відсутність державних програм співфінансування для підприємств, що впроваджують екологічні сертифікати чи стандарти. Підприємство не може розраховувати на підтримку у впровадженні принципів циркулярної економіки.	Відставання від європейських практик; зниження інтересу до впровадження ESG; слабка інтеграція у міжнародні ланцюги поставок.
Технологічні	Застаріла матеріально-технічна база, обмежені IT-рішення для моніторингу впливу на довкілля, відсутність інструментів аналізу ESG-ризиків.	Виробниче обладнання не дозволяє гнучко налаштувати облік споживання ресурсів або контролювати рівень викидів. Відсутні програмні рішення для внутрішньої екологічної звітності.	Неефективне використання ресурсів; ускладнене планування покращень; залежність від ручного обліку та помилок.
Комунікаційні	Недостатність внутрішньої та зовнішньої комунікації щодо ESG-цілей, відсутність інструментів зворотного зв'язку з працівниками та зацікавленими сторонами.	Відсутні щомісячні інформування колективу про екологічні ініціативи або досягнуті результати. Працівники не залучені до формування політики сталого розвитку.	Зниження рівня довіри всередині колективу; втрата можливості залучити корисні ідеї від персоналу або клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [20, с. 121].

2.3 Обґрунтування заходів щодо адаптації системи управління якістю ТОВ «Белла-Центр» з урахуванням ESG-стратегії

Розробку і обґрунтування заходів щодо адаптації системи управління якістю ТОВ «Белла-Центр» з урахуванням ESG-стратегії ми пропонуємо здійснити шляхом реформування екологічного блоку СУЯ, що на нашу думку має починатись з розробки екологічної політики компанії. Для ТОВ «Белла Центр»

рекомендовано створити адаптовану політику на рівні українського підрозділу, враховуючи як національне законодавство, так і принципи ISO 14001. У ній мають бути чітко прописані зобов'язання щодо:

- скорочення викидів парникових газів;
- зменшення споживання енергії, води та матеріалів;
- мінімізації відходів;
- використання переробленої сировини;
- збереження локального біорізноманіття.

Це положення відповідає принципу «системності» СУЯ: тобто створюється загальна рамка політики, що визначає напрям дій.

Наступним логічним кроком є впровадження системи екологічного моніторингу, яка забезпечує «вимірність» у СУЯ. До системи мають увійти:

- регулярний облік прямих та непрямих викидів CO₂;
- оцінка життєвого циклу продукції (LCA);
- моніторинг водного споживання та утворення відходів;
- створення індикативної карти екологічного впливу на місцевому рівні.

Згідно з даними міжнародної програми GRI (Global Reporting Initiative), більше 80% глобальних компаній сьогодні звітують про викиди CO₂, однак лише близько 25% застосовують LCA-методику на постійній основі [4].

На підставі даних моніторингу впроваджується блок управління ресурсами - тобто конкретні заходи, спрямовані на:

- скорочення невиробничих втрат;
- переведення окремих процесів на повторне використання матеріалів;
- запровадження інструментів вторинної переробки безпосередньо на виробничих майданчиках;
- партнерство з місцевими організаціями щодо утилізації чи компостування.

Програма «TZMO Zero Waste», яка вже впроваджується в Польщі та країнах ЄС, має бути адаптована до українського контексту. У 2022 році компанія

досягла 87% безвідходного виробництва на рівні своїх європейських підрозділів, що має стати орієнтиром для локальних цілей «Белла Центр» [22].

Соціальний компонент ESG є життєво важливою частиною системи управління якістю в умовах сталого розвитку. Якщо екологічна складова формує зовнішню відповідальність бізнесу перед природним середовищем, то соціальна - перед людьми: працівниками, споживачами, громадами. Вона є логічним продовженням та доповненням екологічного блоку, оскільки саме люди забезпечують практичну реалізацію будь-якої політики, включно з Zero Waste, енергоефективністю чи циркулярністю. Тому, після формування екологічної рамки, підприємству доцільно адаптувати соціальну стратегію - у контексті СУЯ.

Першим кроком є створення локальної соціальної політики, яка трансліює загальнолюдські цінності на практики управління персоналом. У структурі ESG-орієнтованої СУЯ така політика повинна:

- відповідати принципу системності;
- бути інтегрованою в загальну політику якості;
- охоплювати охорону праці, гендерну рівність, інклюзію, ментальне здоров'я, взаємодію з громадами.

Приклади ключових положень:

- дотримання міжнародного стандарту ISO 45001, що дозволяє зменшити кількість нещасних випадків на виробництві на 30–35% у перші три роки сертифікації [23];

- забезпечення рівного доступу до навчання та підвищення кваліфікації;
- заборона дискримінації за ознакою статі, віку, національності, переконань тощо;

- наявність політики протидії мобінгу, булінгу, сексуальним домаганням;
- регулярні кампанії профілактики вигорання та психічного здоров'я.

Крім захисту працівників, така політика формує довіру з боку громадськості, що особливо актуально для компаній, які працюють у чутливій сфері - охорони здоров'я, догляду, материнства, як у випадку даної компанії.

Соціальна політика є лише основою. Для практичної реалізації її положень підприємству слід оновити підходи до управління людським капіталом, щоб:

- не лише формально дотримуватись законодавства, а й інвестувати в персонал;
- забезпечити індивідуальні траєкторії розвитку працівників;
- створити простір внутрішнього зростання, наставництва, менторства.

До пріоритетних практик належать:

- регулярне оцінювання компетенцій та потенціалу;
- індивідуальні плани навчання;
- цифрові профілі працівників, що відображають їх участь в ESG-ініціативах;
- програми «від керівника до лідера» на основі ESG-принципів.

За дослідженням McKinsey (2022), компанії, які інвестують у розвиток персоналу, показують на 24% вищу продуктивність і на 50% нижчу плинність кадрів [24]. Це критично важливо для галузей з високими емоційними навантаженнями, таких як медичний догляд, де працює Bella Center.

Третім і логічно завершальним етапом у соціальному блоці є залучення персоналу до розвитку ESG і якості. Працівники мають не лише виконувати політики, а бути співавторами змін.

Інструменти участі:

- створення ESG-комітетів працівників (кожен департамент делегує учасника);
- електронні платформи ініціатив, де ідеї оцінюються колегами і керівництвом;
- щоквартальні опитування довіри, анонімні оцінки лідерства;
- система мотиваційних балів за участь у змінах, яка враховується в преміях.

Згідно з дослідженням Deloitte (2022), організації, в яких працівники беруть участь у плануванні змін, на 21% частіше демонструють інноваційність, а також мають на 30% менше внутрішніх конфліктів [25].

Важливо підкреслити, що усі соціальні заходи мають пряму кореляцію з екологічною політикою. Наприклад:

- працівники, залучені до сортування відходів на підприємстві, виконують екологічну місію компанії;
- курси про екологічну грамотність підвищують загальну якість операцій;
- екоініціативи (наприклад, «зелений офіс» чи зменшення споживання пластику) - формуються як спільна соціально-екологічна культура.

Таким чином, екологічна й соціальна компоненти ESG не існують окремо, а формують взаємопов'язану систему в структурі ESG-орієнтованої СУЯ.

Корпоративне управління (G-компонент ESG) - це ядро, яке забезпечує узгодженість рішень, відповідальність, прозорість та етичну поведінку підприємства. Якщо екологічна складова визначає «що ми робимо», а соціальна - «для кого і з ким», то управлінська - «як саме ми це робимо» і «як ми гарантуємо якість і довіру».

У СУЯ компонент “G” не є допоміжним. Він створює інституційну рамку, яка забезпечує:

- належну перевірку рішень;
- етичне ставлення до працівників, партнерів і клієнтів;
- управління нефінансовими ризиками;
- формування механізмів відповідальності та зворотного зв'язку.

Розвиток управлінської складової повинен починатися з впровадження системи етичного менеджменту. Це означає необхідність розробки локального Кодексу етики підприємства, який буде не лише декларативним документом, а реальним орієнтиром для щоденної поведінки працівників та управлінського складу. У цьому документі повинні бути зафіксовані принципи доброчесності, неупередженості, рівного ставлення, конфіденційності, а також чітко описані механізми запобігання корупції, уникнення конфлікту інтересів та захисту осіб, які повідомляють про порушення (whistleblowing). За результатами глобального індексу корупції Transparency International, компанії з впровадженими

антикорупційними кодексами демонструють на 27% нижчий рівень судових ризиків, пов'язаних з етикою управління [26].

Етична інфраструктура має бути підкріплена дієвими механізмами прозорості, зокрема - через публічне ESG-звітування. У зв'язку з набуттям чинності директиви CSRD у країнах Європейського Союзу з 2024 року, компанії, які планують інтеграцію у європейський простір або працюють у межах транснаціональних холдингів, зобов'язані надавати нефінансову звітність за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями [27]. Це відкриває нові горизонти, але водночас потребує оновлення СУЯ: необхідно впровадити систему показників ефективності (KPI) у сфері ESG, запровадити внутрішній аудит нефінансової інформації, а також відповідальність за достовірність публікацій. Згідно з оглядом KPMG, у 2022 році понад 80% компаній із S&P 500 вже оприлюднювали нефінансові звіти, що свідчить про перехід прозорості з конкурентної переваги у стандарт бізнес-поведінки [28].

Третім структурним компонентом є впровадження управління ESG-ризиками в межах загальної системи Enterprise Risk Management (ERM). Стандарти ISO 31000 та COSO ERM рекомендують розглядати не лише фінансові чи виробничі ризики, а й:

- екологічні (витоки, штрафи за забруднення, збої в поводженні з відходами),
- соціальні (високий рівень вигорання, дискримінація, страйки),
- репутаційні (конфлікти з громадами, негативна інформація в ЗМІ),
- управлінські (етичні порушення, слабка координація, правові порушення).

Для ефективного управління цими ризиками підприємству слід запровадити:

1. централізовану базу даних ризиків з ESG-ідентифікаторами;
2. систему ключових індикаторів ризиків (KRI);
3. регулярне сценарне моделювання критичних ситуацій;
4. плани реагування з призначенням відповідальних осіб;

5. комунікаційні протоколи з громадськістю у разі ESG-інциденту.

Успішним прикладом є компанія Unilever, яка в рамках управління ESG-ризиками впровадила штучний інтелект для виявлення репутаційних загроз у медіапросторі. Це дозволило виявляти кризові інформаційні потоки за 48 годин до їх публічного загострення і зекономити понад 3,8 млн доларів за два роки [29].

Завдяки корпоративному управлінню формується надійний міст між екологічною та соціальною політикою підприємства. Управлінський блок гарантує, що:

- прозорість екологічних даних супроводжується механізмами контролю та верифікації;
- соціальні ініціативи мають фінансове та юридичне підкріплення;
- система моніторингу ризиків враховує весь життєвий цикл продукції та взаємодію зі стейкхолдерами;
- політика етичності поширюється не лише на внутрішні процеси, а й на ланцюги постачання та взаємини з партнерами.

2.4 Розрахунок економічної та організаційної ефективності запропонованих заходів

Інтеграція ESG-компонентів у систему управління якістю ТОВ «Белла Центр» є не лише відповіддю на сучасні вимоги сталого розвитку, а й економічно вигідним управлінським рішенням. Попри необхідність початкових інвестицій, впровадження екологічних, соціальних та управлінських заходів демонструє високий рівень ефективності як з фінансової, так і з організаційної точки зору.

По-перше, у середньостроковій перспективі ESG-перетворення сприяють зниженню операційних витрат. Зокрема, впровадження принципів циркулярної економіки - повторне використання сировини, вторинна переробка відходів - може скоротити витрати на утилізацію на 20–30% протягом перших двох років.

Енергоефективні заходи (модернізація освітлення, термоізоляція, енергоощадне обладнання) дозволяють зменшити споживання енергії до 15%, що є відчутним для підприємства з постійною виробничою діяльністю.

По-друге, ESG-комплаєнс дозволяє мінімізувати ризики екологічних санкцій, особливо в умовах посилення регуляторних вимог. Впровадження системи екологічного моніторингу, сертифікації ISO 14001 та інструментів верифікації дозволяє уникати штрафів, які в окремих випадках сягають 500 тис. грн за викиди без дозволу [30].

По-третє, впровадження ESG-стандартів підвищує фінансову привабливість компанії. Наявність нефінансової звітності, відповідність директивам GRI чи CSRD є важливими факторами при оцінці компанії банками та міжнародними донорами. Це відкриває можливість доступу до пільгових кредитів під 5–7% річних, у той час як стандартна ставка сягає 15–20%. ESG також має прямий вплив на бренд: за даними Nielsen, підприємства, що реалізують прозору сталу політику, фіксують зростання лояльності споживачів на 11–15%, що відбивається на динаміці продажів.

З організаційної точки зору, ESG-підхід зміцнює внутрішню стійкість підприємства. Запровадження програм психологічної підтримки персоналу, механізмів зниження вигорання та заходів щодо створення здорового мікроклімату дає відчутний ефект: згідно з дослідженням Deloitte (2022), залучені працівники демонструють продуктивність на 18% вищу, а рівень їхньої плинності знижується майже вдвічі.

З метою наочного представлення переваг ESG-комплексів, нижче наведено узагальнюючу табл. 2.7 з описом заходів, їх очікуваних результатів, економічних ефектів і строків окупності

Крім того, цифровізація ESG та якісне управління ризиками через ERM (Enterprise Risk Management) підвищують операційну гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Таблиця 2.7. Оцінка ефективності ESG-заходів для підвищення стійкості системи управління якістю ТОВ «Белла-Центр»

ESG- заходи	Приблизна оціночна вартість впровадження	Очікуваний результат	Ключові показники	Час окупності
Енергоефективність (LED, ізоляція, автоматизація обладнання)	250 тис.грн.	Зменшення енерговитрат	Економія 90–120 тис. грн/рік	2–2.5 роки
Повторне використання пакування / вторинної сировини	150 тис.грн.	Зниження витрат на сировину	Економія 50–70 тис. грн/рік	2 роки
Впровадження ISO 14001	120 тис.грн.	Уникнення штрафів, додана вартість бренду	~30 тис. грн вигоди/рік	3–4 роки
ESG-звітність (аудит, публікації, GRI/CSRD)	100 тис.грн.	Доступ до “зеленого” фінансування	Потенційна вигода ~40 тис. грн/рік	2–3 роки
Програма добробуту персоналу (ментальне здоров'я, підтримка)	50-80 тис.грн.	Зниження плинності кадрів, покращення атмосфери	Економія ≈100 тис. грн/рік	1 рік
ESG-навчання, створення систем внутрішнього розвитку	70 тис.грн.	Підвищення продуктивності та залучення	Продуктивність +10%, плинність -15%	1.5 роки
Управління ESG-ризиками через інтеграцію в ERM	180 тис.грн.	Запобігання кризам, уникнення втрат	Зменшення втрат до 150 тис. грн/рік	1.5–2 роки

Джерело: складено автором на основі:[31; 32].

Впровадження електронних систем моніторингу, аналітики KPI, інтеграція Big Data та AI для аналізу споживчих відгуків або виявлення порушень у ланцюгах постачання скорочує час реакції керівництва до 30%. Це особливо важливо для компаній, які працюють у соціально чутливих сегментах, таких як здоров'я, догляд, освіта.

Нарешті, ESG дозволяє системно реагувати на виклики зовнішнього середовища: зміну законодавства, репутаційний тиск, запити з боку клієнтів і громад. Такі переваги формують конкурентну перевагу на ринку, підвищуючи стійкість до криз і зміцнюючи зв'язок зі стейкхолдерами.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах управління компаніями відбувається в контексті поступового впровадження принципів і цінностей сталого розвитку в реальну господарську практику. Така трансформація потребує оновлення існуючих управлінських підходів та інструментів з урахуванням стратегічного акценту на досягнення соціальних, економічних та екологічних цілей бізнесу.

Аналіз проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що адаптація систем управління якістю до засад сталого розвитку є багатовимірним і поступовим процесом, який охоплює всі рівні організаційної діяльності. На мікрорівні це проявляється у зміні корпоративної культури, перегляді місії та бачення компанії, підвищенні прозорості внутрішніх процедур, орієнтації на екологічну ефективність виробництва. На макрорівні йдеться про гармонізацію бізнес-цілей з Цілями сталого розвитку (ЦСР) ООН, налагодження взаємодії з місцевими громадами, громадськими організаціями, органами влади.

Особливе значення має формування нової парадигми прийняття управлінських рішень, яка базується не лише на економічній доцільності, а й на соціально-екологічних чинниках. Такий підхід передбачає відмову від короткострокової вигоди на користь довготривалої стійкості, що у свою чергу змінює пріоритети менеджменту. У дослідженні було виявлено, що імплементація принципів сталого розвитку до системи управління якістю дозволяє створювати стійкі ланцюги вартості, розширювати участь стейкхолдерів у прийнятті рішень, удосконалювати моделі оцінки ефективності діяльності підприємства.

Варто підкреслити, що сучасне розуміння сталого розвитку в межах систем управління передбачає інтеграцію трьох ключових вимірів - економічного, соціального та екологічного - у кожен процес компанії: від розробки стратегії до операційної діяльності. Це означає, що якість управління в майбутньому визначатиметься не лише здатністю досягати виробничих або фінансових

результатів, а й рівнем відповідальності перед суспільством і природою. У зв'язку з цим, системи управління якістю зазнають значної еволюції: від нормативно-орієнтованих систем до комплексних механізмів управління стійкістю бізнесу.

Впровадження принципів сталого розвитку вимагає переосмислення традиційних функцій управління - планування, організації, мотивації та контролю - через призму довгострокових цілей та інтересів широкого кола зацікавлених сторін. Зокрема, планування має враховувати не лише виробничі потужності й ринкові тенденції, а й енергетичну ефективність, вплив на довкілля, соціальну інклюзію. Мотиваційні системи все частіше ґрунтуються на цінностях відповідальності та внеску працівників у досягнення не лише економічних, а й соціальних цілей. Контроль і оцінювання результатів мають включати нефінансові індикатори: викиди CO₂, рівень задоволеності працівників, участь у соціальних ініціативах тощо.

Значна увага в роботі була приділена аналізу міжнародних стандартів (зокрема ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, ISO 45001), які сьогодні відіграють роль орієнтирів у впровадженні принципів сталого розвитку. Ці стандарти дозволяють гармонізувати внутрішні процеси підприємства із глобальними вимогами щодо відповідального ведення бізнесу. Зокрема, ISO 26000 акцентує увагу на соціальній відповідальності як основі управління, ISO 14001 - на екологічному менеджменті. Інтеграція зазначених стандартів у систему управління підприємством дає змогу створити ефективну модель адаптації до викликів сталого розвитку.

Ключову роль у цьому процесі відіграють стейкхолдери - внутрішні та зовнішні учасники бізнес-середовища, які мають інтереси щодо діяльності компанії. Адаптація до сталого розвитку передбачає активну комунікацію зі стейкхолдерами, включення їх очікувань і потреб у процеси прийняття рішень. Це може відбуватися як шляхом регулярного звітування про нефінансові результати, так і через участь у спільних ініціативах — соціальних, екологічних, партнерських проєктах.

Аналіз конкретних прикладів українських компаній, що впроваджують принципи сталого розвитку, засвідчив позитивну динаміку у зміні систем управління. Зокрема, вітчизняні підприємства поступово переходять від формального дотримання вимог до усвідомленої трансформації внутрішніх процесів, орієнтуючись на довгострокову ефективність. Приклад ТОВ «Белла-Трейд», розглянутий у дослідженні, демонструє, як адаптація СУЯ до принципів сталого розвитку сприяє підвищенню лояльності споживачів, зміцненню репутації, поліпшенню внутрішнього мікроклімату.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між адаптацією СУЯ до вимог сталого розвитку та формуванням нефінансової звітності. У міру посилення вимог до прозорості діяльності компаній, підготовка звітів з корпоративної соціальної відповідальності, екологічного сліду, ESG-показників стає не лише елементом комунікаційної стратегії, а й інструментом управління ризиками та підвищення інвестиційної привабливості. У цьому контексті актуальною є гармонізація внутрішньої СУЯ з європейськими та міжнародними регламентами, зокрема Директивою CSRD, яка вимагає від компаній розкриття детальної нефінансової інформації.

У довгостроковій перспективі адаптація систем управління якістю до принципів сталого розвитку відкриває нові горизонти для бізнесу. По-перше, це зниження витрат за рахунок оптимізації ресурсного використання. По-друге, доступ до нових ринків і сегментів, де відповідальність і сталість є обов'язковими критеріями. По-третє, підвищення інноваційного потенціалу компаній через залучення до реалізації екологічно й соціально орієнтованих рішень. Нарешті, це формування позитивного іміджу та довіри, що вкрай важливо в умовах кризи легітимності бізнесу в суспільстві.

Таким чином, адаптація систем управління до викликів сталого розвитку є не просто організаційним чи регуляторним викликом - це трансформаційна стратегія, що дозволяє бізнесу стати частиною розв'язання глобальних проблем. Вона вимагає не лише структурних змін, а й глибинного переосмислення ролі

бізнесу у суспільстві, переформатування його ціннісної основи, зміни підходів до управління людським капіталом, ресурсами, інноваціями.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна стверджувати, що: поєднання економічної, соціальної та екологічної складових є запорукою життєздатності сучасного бізнесу; системи управління якістю в новому контексті слід розглядати як ключовий інструмент досягнення цілей сталого розвитку; інтеграція міжнародних стандартів (ISO 9001, 14001, 26000 тощо) є необхідною умовою адаптації до глобальних вимог; стейкхолдери виступають активними учасниками процесу змін, а їхня довіра визначає успіх компанії; нефінансова звітність набуває стратегічного значення і потребує системної інтеграції з управлінськими процесами; найважливішим чинником успішної адаптації є лідерство, що ґрунтується на прозорості, відповідальності та далекоглядності.

Усе це формує підґрунтя для переходу до якісно нового типу управління - управління сталим розвитком, що здатне забезпечити не лише прибутковість, а й відповідальне майбутнє для наступних поколінь.

Список використаних джерел

1. Брундтланд, Г.Х. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development / World Commission on Environment and Development. – Oxford : Oxford University Press, 1987. – 400 p. – С. 43.
2. Sustainable Enterprise Development. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-642-28036-8_253 (дата звернення: 05.04.2023).
3. Бачинська, О. Ю. Сталий розвиток: концепції, індикатори, механізми впровадження : навч. посіб. / О. Ю. Бачинська. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 248 с. – С. 25–26.
4. Мішенін, Є. В. Економіка сталого розвитку : підручник / Є. В. Мішенін, І. В. Мішеніна. – Суми : Університетська книга, 2018. – 376 с. – С. 27.
5. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. – Geneva : International Organization for Standardization, 2015. – 30 p. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> – С. 5–10.
6. Степаненко, Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – № 31(70). – С. 136–141. – С. 138.
7. Степаненко, С. В. Сучасний стан інвестиційного забезпечення інклюзивного розвитку суб'єктів агробізнесу // Економічний простір. – 2023. – № 185. – С. 43–48. – С. 45.
8. Шарапов, В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу // Humanities Studies. – 2023. – Вип. 14 (91). – С. 196–207. – С. 199–202.
9. ISO 14001:2015 Environmental Management Systems — Requirements with guidance for use. – Geneva : ISO, 2015. – 42 p. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> – С. 15–20.
10. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. – Geneva : ISO, 2010. – 106 p. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> – С. 10–12.

11. Вакуленко, А. В., Гарафонова, О. І., Гарбуз, Н. А. Формування ефективної системи управління якістю на підприємствах легкої промисловості // Дис. Бондаренко С. М. – Київ, 2023. – 192 с. – С. 192.

12. Сімченко, Н. О., Мохонько, Г. А. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи // Дис. Бондаренко С. М. – Київ, 2023. – 186 с. – С. 186.

13. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» : №124-VIII від 15.01.2015 р. // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 11. – Ст. 462.

14. Україна. Кабінет Міністрів. Постанова № 95 від 13.01.2016 р. «Про затвердження модулів оцінки відповідності». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2016-п> (дата звернення: 10.04.2025).

15. YouControl : офіц. вебсайт. – URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20897386/ (дата звернення: 10.04.2025).

16. Опендатабот : аналітична платформа відкритих даних. – URL: <https://opendatabot.ua/c/40153217> (дата звернення: 10.04.2025).

17. Белла-Трейд : офіц. сайт компанії. – URL: https://bellatrade.com.ua/uk_UA (дата звернення: 10.04.2025).

18. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Балансована система показників: від стратегії до дії / пер. з англ. – К. : Стандарт, 2007. – 320 с. – С. 41–45.

19. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : нац. стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015. – [Чинний від 01.11.2015]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 34 с. – С. 9–13.

20. United Nations Global Compact. Інтеграція Цілей сталого розвитку у бізнес-практики: аналітичні рамки, виклики та шляхи їх подолання. – Нью-Йорк : UN Global Compact, 2020. – 42 с. – URL: <https://www.unglobalcompact.org/library> – С. 12–13.

21. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху (ISO 9004:2018, IDT) : нац. стандарт України ДСТУ ISO

9004:2019. – [Чинний від 01.01.2020]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2020. – 66 с. – С. 22–30.

22. European Commission. Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe. – Brussels, 2020. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://environment.ec.europa.eu> (дата звернення: 10.04.2025). – С. 14–15.

23. International Organization for Standardization. ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems – Requirements. – Geneva : ISO, 2018. – 45 p. – С. 18.

24. McKinsey & Company. Human Capital at Work: The Value of Experience. – 2022. – 64 p. – С. 36.

25. Deloitte. Global Human Capital Trends 2022. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com> – С. 25–27.

26. Transparency International. Global Corruption Barometer. – Berlin, 2022. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.transparency.org/en/gcb> (дата звернення: 10.04.2025).

27. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). – Brussels, 2022. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://finance.ec.europa.eu> (дата звернення: 10.04.2025).

28. KPMG. Survey of Sustainability Reporting 2022. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://kpmg.com> (дата звернення: 10.04.2025).

29. Unilever. Annual Report & Accounts 2021: Sustainability and Risk Management. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.unilever.com/> (дата звернення: 10.04.2025).

30. Державна екологічна інспекція України : офіц. сайт. – URL: https://www.dei.gov.ua/post?category_id=19&post_type_id=2 (дата звернення: 10.04.2025).

31. European Commission. Non-financial reporting guidelines for SMEs (including ESG factors). – Brussels : EC, 2020. – 44 p. – [Електронний ресурс]. – URL: https://ec.europa.eu/info/publications/non-financial-reporting-guidelines_en

32. Global Reporting Initiative (GRI). ESG Integration Insights: Measuring ROI of Sustainability. – Amsterdam : GRI, 2021. – 36 p. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.globalreporting.org/>

