

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних відносин**  
**ім. Б. Д. Гаврилишина**  
**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**БРОНЕЦЬКИЙ Віталій Васильович**

**ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА**  
**ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)  
групи МЕНМ-41  
Бронецький Віталій  
Васильович

---

підпис  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Р. Р. Баглей

---

підпис

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Завідувач кафедри

---

підпис

Тернопіль - 2024

## АНОТАЦІЯ

Бронецький В. Екологічні аспекти міжнародного менеджменту та досягнення сталого розвитку. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма. – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі розглянуто теоретичні засади екологічного менеджменту. Здійснено аналіз екологічних аспектів соціальної відповідальності підприємств. Запропоновано шляхи вдосконалення політики екологічної відповідальності українських компаній.

## ANNOTATION

Bronetskyi V. Environmental aspects of international management and achieving sustainable development. – Manuscript.

Qualification work for the education level «bachelor» with the title 073 Management. – West Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The paper examines the theoretical foundations of environmental management. An analysis of the environmental aspects of corporate social responsibility has been conducted. Ways to enhance the environmental responsibility policies of Ukrainian companies have been proposed.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....	14
2.1. Світові тенденції екологічної відповідальності .....	14
2.2. Оцінка екологічних аспектів соціальної відповідальності підприємств торгівлі .....	22
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ .....	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У всьому світі зараз активно обговорюється питання екологічної безпеки підприємств. Дослідження системи екологічного менеджменту набуває все більшої актуальності, оскільки сучасний етап економічного розвитку супроводжується зростанням конфліктів між суспільством та навколишнім середовищем. Поглиблення трансформацій у сфері природокористування вимагає нових підходів до вирішення екологічних проблем у виробничо-господарській діяльності підприємств. Одним із таких підходів є екологічний менеджмент, який сприяє ефективному управлінню використанням природних ресурсів та охороною навколишнього середовища.

Різні аспекти екологічного менеджменту були висвітлені в працях таких відомих закордонних та вітчизняних вчених і науковців, серед яких: І. Александров, В. Амітан, О. Амоша, С. Аптекарь, О. Балацький, В. Борисова, А.Л. Бобров, О. Веклич, Т.П. Галушкіна, А.С. Грінін, Б. Данилишин, В. Кравцов, Л.Ф. Кожушко, О.А. Лук'яніхіна, В.О. Мартиненко, О.Л. Михайлюк, Л. Мельник, О. Савченко, Ю. Стадницький, В. Трегобчук, С. Харичков, Л.І. Федулов, М. Чумаченко, А. Чупіс. Незважаючи на те, що наукові дослідження охоплюють питання екологічного менеджменту, деякі аспекти його застосування все ще залишаються мало вивченими та недостатньо висвітленими в економічній літературі.

**Мета дослідження** полягає у вивченні екологічних аспектів міжнародного менеджменту та їх впливу на досягнення сталого розвитку.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні засади екологічного менеджменту;
- здійснити аналіз екологічних аспектів соціальної відповідальності підприємств;
- запропонувати шляхи вдосконалення політики екологічної відповідальності українських компаній.

**Об'єкт дослідження** - екологічні аспекти міжнародного менеджменту.

**Предмет дослідження** - вплив екологічних аспектів на досягнення сталого розвитку в контексті міжнародного менеджменту.

У процесі проведення дослідження було використано наступні методи дослідження: логічне та історичне спостереження; аналіз та синтез; економіко-статистичного дослідження; метод узагальнення.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть допомогти компаніям розробити та впровадити ефективні стратегії екологічної відповідальності. Це включає удосконалення політики відходів, зменшення викидів, використання екологічно чистих технологій тощо. Впровадження сталого розвитку може сприяти залученню інвестицій і партнерств з компаніями, які активно підтримують екологічні ініціативи.

**Апробація результатів дослідження.** Результати наукового дослідження були апробовані на XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід». 27-28 березня, Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Екологічний менеджмент є комплексом заходів та стратегій, спрямованих на збереження навколишнього середовища і раціональне використання природних ресурсів. У міжнародному контексті ця система стає дедалі більш актуальною через глобальні екологічні проблеми, такі як зміна клімату, забруднення океанів і втрата біорізноманіття.

Екологічний менеджмент є ключовою складовою сталого розвитку. Існує багато підходів до його трактування. В.Ф. Семнюк і О.Л. Михайлюк вважають, що «екологічний менеджмент – це проактивна та ефективна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення власних екологічних цілей, реалізацію програм та проектів, розроблених з урахуванням принципів екологічної ефективності» [4, с.168].

Вперше термін «екологічний менеджмент» згадувався на конференції ООН з питань навколишнього середовища та розвитку, яка відбулася у червні 1992 року в Ріо-де-Жанейро. На цій конференції був прийнятий історичний документ «Порядок денний на XXI століття», у якому підкреслювалося, що «екологічний менеджмент слід вважати ключовим елементом сталого розвитку та одним з пріоритетів промислової діяльності і підприємництва». На сьогодні немає єдиного загальноприйнятого визначення цього терміна.

В.О. Лук'янихіна вважає, що екологічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, форм, прийомів і засобів управління виробництвом та його персоналом, спрямований на досягнення високої еколого-економічної ефективності підприємства [4, с.168].

«За Кембриджським словником, екологічний менеджмент - це система управління, яку компанія використовує для того, щоб переконатися, що вона робить усе можливе для захисту навколишнього середовища та дотримується всіх законів, що стосуються навколишнього середовища» [13].

Екологічний менеджмент, як і загальний менеджмент, є сферою людської діяльності і передбачає здійснення ряду функцій менеджменту з метою раціонального використання природно-ресурсного потенціалу і збереження навколишнього природного середовища.

В Україні термін «екологічний менеджмент» вперше був застосований В. Я. Шевчуком, який зазначив, він є складовою загального менеджменту і забезпечує регулювання взаємовідносин між суспільством і навколишнім природним середовищем [1, с.35].

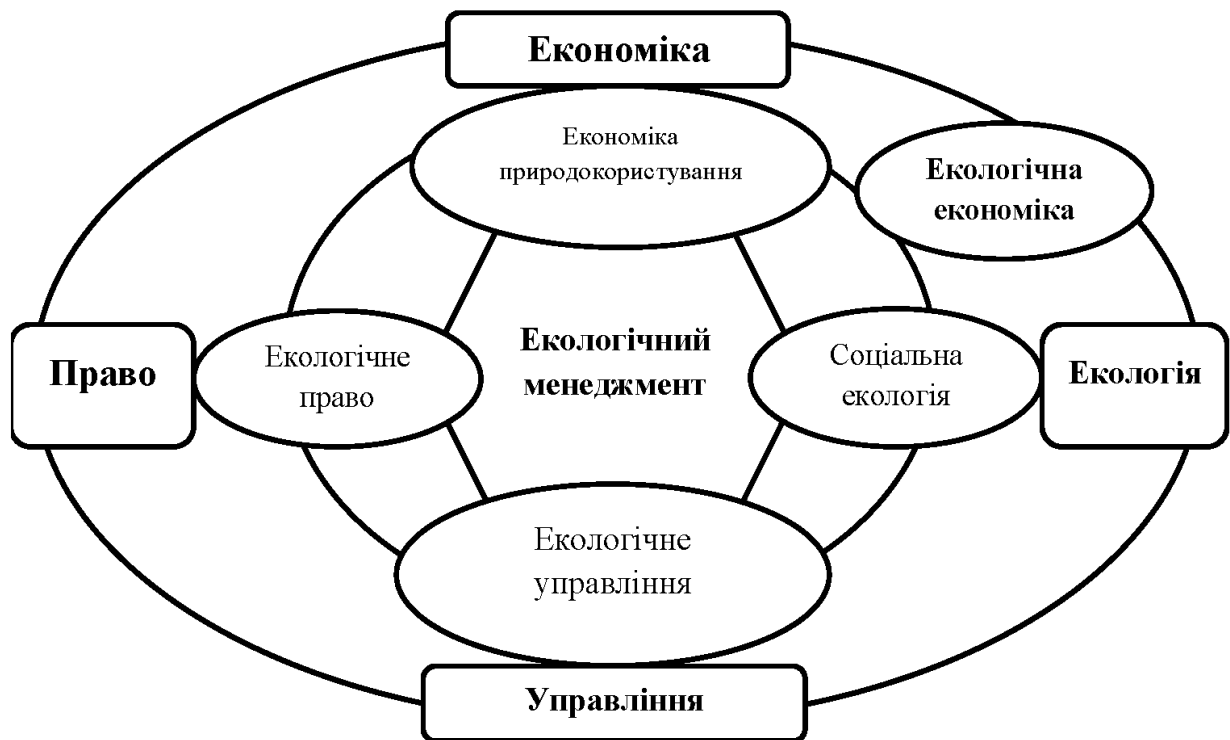


Рис. 1.1. Складові екологічного менеджменту [3, с.62]

Принципи, які лежать в основі екологічного менеджменту, формують його розвиток і структуру. Вони визначають обов'язкові для дотримання стандарти та керівні принципи для учасників екологічного менеджменту, забезпечують координацію та регулювання діяльності з охорони природи, а також допомагають у виборі найкращих методів управління. Ці принципи розвиваються під впливом універсальних цінностей та пріоритетів людства.

Принципи екологічного менеджменту – це основні положення, згідно з якими формується, функціонує та розвивається система екологічного менеджменту в цілому.

Основними принципами екологічного менеджменту є [6, с.116]:

- право кожної людини на здорове і продуктивне життя в гармонії з природою;
- відповідальність за екологічні наслідки управлінських рішень;
- інтеграція екологічних закономірностей у теорію і практику життєдіяльності суспільства згідно з теорією сталого (збалансованого) розвитку;
- суверенне право кожної держави, відповідно до статуту ООН, на експлуатацію власних ресурсів навколишнього середовища;
- співпраця всіх країн у дусі глобального партнерства для збереження, охорони та відновлення здорового і цілісного стану екосистеми землі;
- розвиток науки шляхом обміну науково-технічними знаннями;
- попередження екологічних ризиків і негативних ситуацій;
- впровадження екологічних інновацій та економічних інструментів екологічного менеджменту.

Принципи екологічного менеджменту поєднуються з вимогами гармонізації в управлінському контексті, що передбачає діяльність, спрямовану на подолання розладів і досягнення узгодженості в екологічній сфері.

Розглянемо основні теоретичні основи екологічного менеджменту, які включають принципи сталого розвитку, підходи до управління та регуляторні рамки.

Сталий розвиток є основним принципом екологічного менеджменту, що передбачає задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь. Цей принцип включає три основні складові: економічну, соціальну та екологічну сталість. В міжнародному контексті принцип сталого розвитку закріплений у багатьох міжнародних угодах і

програмах, таких як Рамкова конвенція ООН про зміну клімату і Цілі сталого розвитку ООН.

Зазвичай, коли говорять про стратегію сталого розвитку, мають на увазі план розвитку людства або окремого суспільства, такого як країна чи регіон, що спрямований на досягнення прогресу цивілізації. Ця стратегія вважається найефективнішою для сучасності, оскільки вона орієнтована на повне задоволення основних потреб людей у гармонії з природним середовищем і без соціальних проблем (рис. 1.2). Вона передбачає економічне зростання, яке не шкодить навколишньому середовищу та є синхронізованим з соціальним прогресом.



Рис. 1.2. Складові сталого розвитку [9]

Цей метод розвитку суспільства може здатися дещо спрощеним, проте він пропонує альтернативу концепції безкомпромісного економічного росту та накопичення багатства, яка часто веде до вичерпання природних ресурсів, забруднення довкілля та виникнення соціальних конфліктів.

Екологічний менеджмент використовує різні підходи, щоб забезпечити ефективне управління природними ресурсами та мінімізацію негативного впливу на довкілля, серед них [3, с.63]:

1. Екосистемний підхід. Екосистемний підхід у рамках екологічного менеджменту визначається як методологія управління природними ресурсами, яка базується на розумінні взаємозв'язків між всіма складовими екосистеми. Цей підхід передбачає інтеграцію екологічних, економічних і соціальних аспектів для досягнення збалансованого розвитку. Він спрямований на забезпечення сталого використання природних ресурсів і збереження біорізноманіття шляхом врахування всіх взаємодій у природному середовищі. Такий підхід дозволяє враховувати не лише окремі елементи екосистеми, але й їх взаємодію, що є ключовим для ефективного управління екологічними ресурсами на різних рівнях: від місцевого до глобального.

2. Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act). Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), також відомий як цикл Демінга, є основною методологією управління якістю і постійного покращення, яка знаходить широке застосування в екологічному менеджменті. Цей цикл включає чотири основні етапи: Plan (Планування), Do (Виконання), Check (Перевірка) і Act (Дія). На етапі Plan (Планування) визначаються цілі та завдання, ставляться конкретні екологічні цілі і розробляються стратегії для їх досягнення. В екологічному контексті це може означати розробку планів зменшення викидів, оптимізацію використання ресурсів або впровадження нових екологічних стандартів. Етап Do (Виконання) передбачає виконання запланованих дій і впровадження екологічних заходів. Це може включати впровадження нових технологій, запуск програм зменшення викидів або впровадження екологічних ініціатив серед персоналу. На етапі Check (Перевірка) здійснюється моніторинг і оцінка результатів впроваджених заходів. Виконуються вимірювання екологічних показників, аналізується ефективність заходів і виявляються можливі недоліки або прогалини у досягненні цілей. На останньому етапі Act (Дія) проводяться корекції і впроваджуються виправлення, якщо це необхідно. На основі аналізу

результатів приймаються рішення щодо поліпшення процесів, виправлення помилок або внесення змін до стратегій планування.

Цикл PDCA дозволяє забезпечити систематичний підхід до управління екологічними ініціативами, зростання ефективності використання ресурсів і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Впровадження цього циклу дозволяє підприємствам і організаціям досягати постійного поліпшення екологічних показників та забезпечувати сталість управлінських рішень у сфері охорони довкілля.

3. Принцип запобігання. Принцип запобігання є ключовим у екологічному менеджменті, оскільки він ставить перед собою мету уникнення негативних наслідків для природи та людського здоров'я. Цей принцип передбачає, що перевага надається не тільки мінімізації впливу на довкілля, але й активному усуненню можливих джерел забруднення чи інших негативних впливів на екосистеми. Запобігання забрудненню полягає у прийнятті передбачувальних заходів, які мінімізують ризики та передбачають можливі екологічні загрози. Це може включати впровадження передових технологій очищення відходів, розробку ефективних систем управління відходами та регулярні аудити екологічних систем для виявлення потенційних проблем. Принцип запобігання також передбачає розвиток стратегій та політик, спрямованих на зменшення використання шкідливих речовин і збільшення використання відновлювальних ресурсів. Це може бути втілено через регулювання виробничих процесів, впровадження стандартів щодо викидів, а також сприяння розвитку зелених технологій та інновацій. Взагалі, принцип запобігання дозволяє ефективно впливати на сталість екологічних систем і забезпечувати їхню природоохоронну безпеку, що є важливим аспектом сталого розвитку сучасного суспільства.

Міжнародне регулювання екологічного менеджменту здійснюється через систему договорів, конвенцій та стандартів. Основні регуляторні документи включають:

1. Міжнародні угоди, такі як Паризька угода про зміну клімату, Кіотський протокол та Конвенція про біорізноманіття, є кульмінацією світових зусиль у сфері екологічного менеджменту. Паризька угода, укладена в 2015 році, спрямована на зменшення викидів парникових газів та збереження світового клімату, ставши найбільш амбітною спробою міжнародного співробітництва у цій сфері. Кіотський протокол встановив зобов'язання для розвинених країн щодо скорочення викидів парникових газів на певний обов'язковий період, тоді як Конвенція про біорізноманіття спрямована на збереження різноманіття життя на Землі та сталий розвиток. Стандарти ISO 14000. Серія міжнародних стандартів з екологічного менеджменту, які надають керівні вказівки щодо зменшення негативного впливу на довкілля.

2. Європейська система екологічного менеджменту та аудиту (EMAS). Європейська система екологічного менеджменту та аудиту (EMAS) є ключовим інструментом Європейського Союзу, спрямованим на стимулювання організацій до покращення їхніх екологічних показників. Основними складовими EMAS є впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 14001, а також проведення екологічного аудиту.

Організації, які бажають отримати сертифікацію EMAS, зобов'язані систематично оцінювати та зменшувати вплив своєї діяльності на довкілля, впроваджуючи стратегії з енергоефективності, управління відходами та збереження природних ресурсів. Після успішної аудиторської перевірки вони отримують підтвердження своєї екологічної діяльності через зареєстроване управлінське заявлення та право використовувати логотип EMAS.

EMAS відіграє важливу роль у підвищенні свідомості та відповідальності бізнесу перед суспільством і довкіллям, сприяючи сталому розвитку та забезпечуючи відповідність європейським та міжнародним стандартам у сфері охорони навколишнього середовища.

Екологічний менеджмент у міжнародному контексті базується на принципах сталого розвитку, інтеграції екологічних, економічних та

соціальних аспектів, і застосуванні науково обґрунтованих підходів до управління природними ресурсами. Ефективна реалізація цих принципів вимагає узгоджених зусиль на національному та міжнародному рівнях, що сприятиме збереженню планети для майбутніх поколінь.

Екологічний менеджмент включає ряд ключових функцій, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних екологічних проблем. По-перше, це стратегічне планування, яке орієнтоване на розробку довгострокових стратегій для зменшення негативного впливу на довкілля і сталого використання природних ресурсів. Друга функція - екологічний аналіз і аудит, що передбачає систематичну оцінку екологічних показників для виявлення потенційних проблем і можливостей для покращення. Третя - впровадження стандартів і сертифікація, які забезпечують відповідність міжнародним екологічним вимогам. Далі йдуть моніторинг і контроль, які передбачають постійний нагляд за екологічними параметрами та оперативне реагування на зміни для запобігання негативних впливів. Крім того, важливою є освітня робота і інформаційна підтримка, що спрямовані на навчання співробітників і громадськості щодо екологічних аспектів і методів їх зниження. Також важливим є екологічна безпека і кризове управління, які передбачають розробку планів дій у випадку екологічних аварій для мінімізації збитків для довкілля і здоров'я людей. Завершує цей комплекс економічний ефект і екологічні інновації, які спрямовані на розробку та впровадження нових технологій і методів для зменшення витрат ресурсів і зниження викидів [1, с.114].

Хоча існує різноманітна класифікація екологічного менеджменту, спосіб його здійснення залишається майже незмінним для всіх осіб, що реалізують його. Механізм екологічного менеджменту (рис. 1.3) працює наступним чином: суб'єкт екологічного менеджменту, яким може бути елемент рекреаційного комплексу, керує об'єктом екологічного менеджменту. Це включає в себе прийняття та реалізацію управлінських заходів, таких як планування, аудит, фінансування та інформування, на об'єкті.

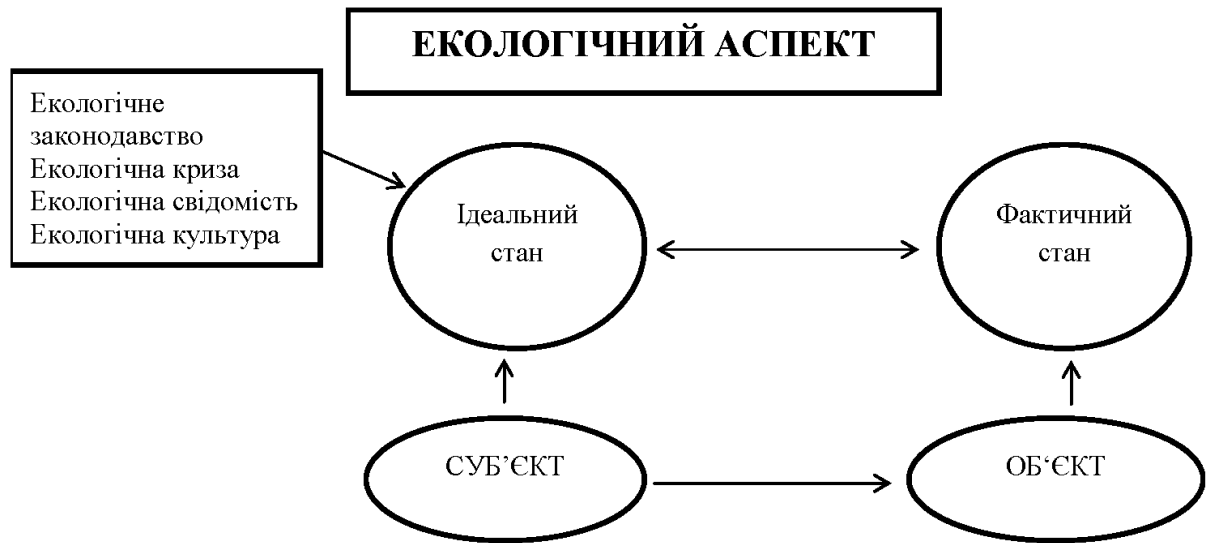


Рис. 1.3. Механізм екологічного менеджменту [ 5]

Механізм екологічного менеджменту спрямований на досягнення гармонії між господарською діяльністю і збереженням природних ресурсів, забезпечуючи сталість екологічного, економічного і соціального розвитку сучасного суспільства.

Отже, екологічний менеджмент виступає як система управління, яка об'єднує різноманітні методи, інструменти і стратегії для забезпечення сталого використання природних ресурсів та збереження навколишнього середовища. Його впровадження на підприємствах та в глобальному масштабі є критичним для забезпечення екологічної сталості та збереження природних екосистем для майбутніх поколінь.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Світові тенденції екологічної відповідальності

Організація Об'єднаних Націй (ООН) відіграє провідну роль у розвитку екологічної відповідальності у світі через запровадження у 2000 році міжнародної ініціативи сталого розвитку, відомої як Глобальний договір. Ця ініціатива базується на трьох ключових принципах: протидії корупції, охорони навколишнього середовища та захисту прав людини (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Принципи глобального договору ООН [13]

У 2021 році до Глобального договору приєдналися майже 16,200 компаній і 4,500 некомерційних організацій з 161 країн світу [13]. Порівняно з даними 2017 року, це практично удвічі більше компаній (див. рис. 2.2), що відбулося відповідно до зростаючих очікувань суспільства і суспільного попиту на зміну бізнес-цінностей. Зростаюче занепокоєння суспільства соціальними та екологічними проблемами впливає на зміну стандартів для компаній, оскільки цінності сталого розвитку набувають більшого пріоритету серед кінцевих споживачів товарів та послуг.

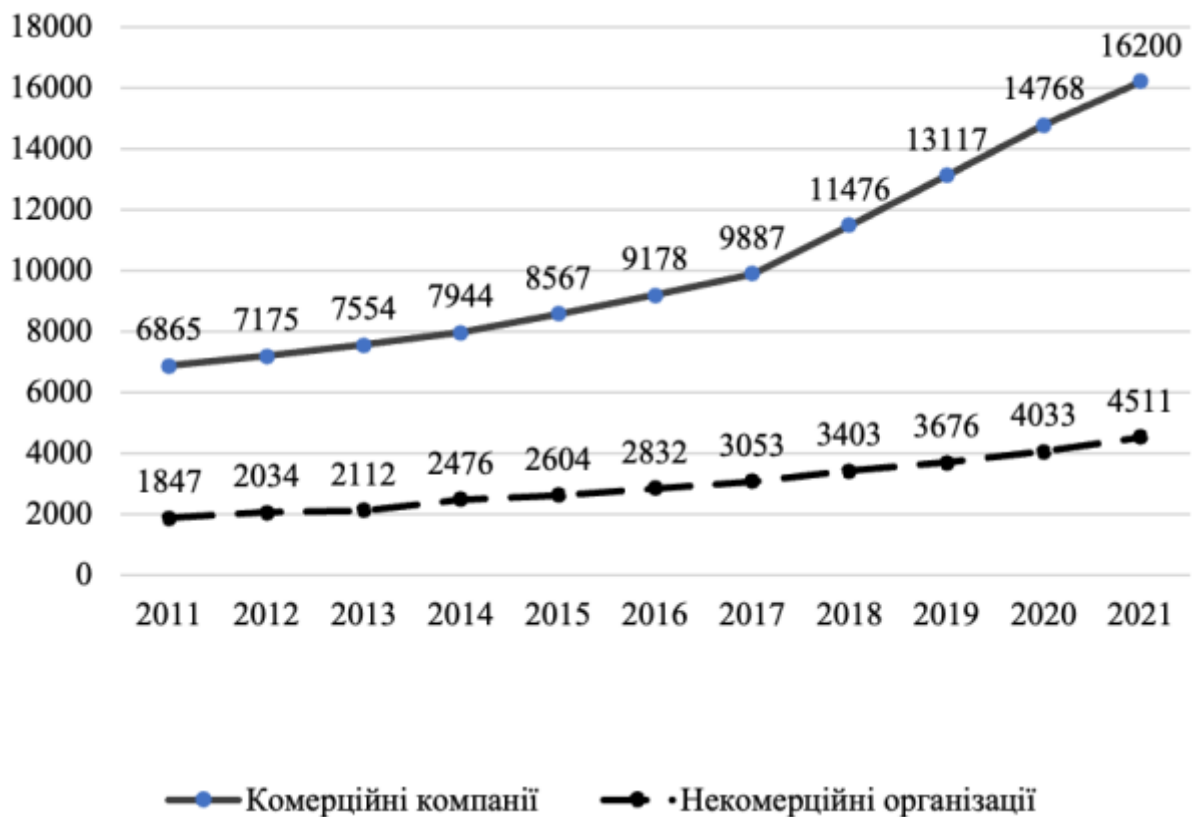


Рис 2.2. Динаміка кількості учасників Глобального договору ООН [13]

Крім цього, управлінська риторика глобальних компаній і їхні пріоритети також зазнали змін. Якщо раніше основними темами були прибуток і фінансові показники, то в останні десять років відбувається злом, коли все більше компаній з рейтингу S&P 500 у своїх квартальних звітах акцентують увагу на таких аспектах, як сталий розвиток, екологічна відповідальність, соціальна місія та соціальні інновації.

Однією з важливих тенденцій у переході до концепції сталого розвитку є нефінансова звітність. Ця звітність свідчить про те, що компанія має на увазі не лише фінансові результати, але й свою соціальну та екологічну відповідальність. Активне зростання кількості великих компаній, які надають нефінансову звітність, свідчить про те, що питання екологічної та соціальної відповідальності набуває критичного значення для значної кількості сучасних підприємств.

Наприклад, якщо в 2018 році лише близько 7400 компаній відповідали стандартам GRI з нефінансової звітності, то до 2022 року ця кількість зросла до 13000 (див. рис. 2.3).

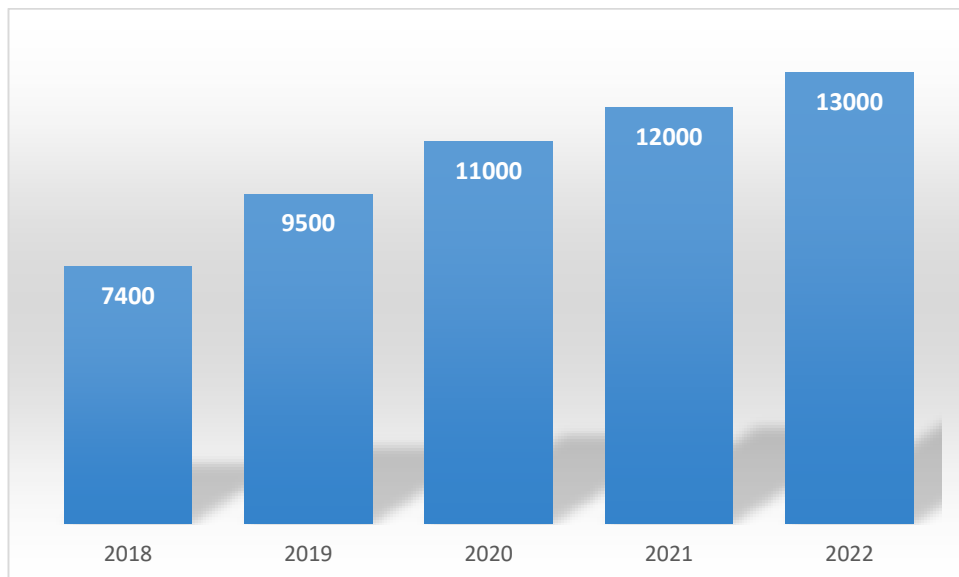


Рис. 2.3. Динаміка показників звітності по соціальній та екологічній відповідальності [9]

Згідно з даними GRI, динаміка кількості компаній, які публікують звіти відповідно до їхніх стандартів, протягом останніх п'яти років мала чітку тенденцію до зростання. У 2022 році понад 13 000 компаній публікували звіти GRI, що на 76% більше, ніж у 2018 році. Це свідчить про значне зростання визнання та прийняття GRI як стандарту для нефінансової звітності. З 2019 року спостерігається щорічне зростання кількості компаній, які публікують звіти GRI, хоча темпи зростання дещо сповільнилися з 2020 року. Це свідчить

про те, що звітність GRI стає все більш поширеною практикою. Звіти GRI публікують компанії з понад 120 країн світу. Це свідчить про те, що GRI стає все більш глобальним стандартом [18].

На сьогоднішній день і надалі спостерігається значне зростання кількості компаній, які публікують звіти про соціальну та екологічну відповідальність (СЕВ). Цей тренд підтверджується низкою факторів:

- Зростання запиту з боку стейкхолдерів. Споживачі, інвестори та інші зацікавлені сторони все більше цікавляться тим, як компанії впливають на довкілля та суспільство. Вони очікують від компаній прозорості та підзвітності щодо їхніх соціальних та екологічних практик.

- Жорсткіші нормативні вимоги. У багатьох країнах запроваджуються нові норми та положення, які вимагають від компаній розкривати інформацію про свою СЕВ діяльність. Це робить звітність про СЕВ більш обов'язковою для багатьох компаній.

- Зростання усвідомлення переваг СЕВ. Компанії визнають, що СЕВ може принести їм низку переваг, таких як покращення репутації, підвищення лояльності клієнтів, зниження ризиків та покращення доступу до капіталу.

Загалом, зростання звітності GRI є позитивним трендом, який свідчить про те, що бізнес стає більш відповідальним перед суспільством та довкіллям.

Таким чином, включення екологічної відповідальності у стратегію сталого розвитку компанії стає ключовим елементом у взаємодії з громадськістю, виступаючи важливим інструментом для формування репутації та ведення PR-кампаній. Сучасні корпорації, особливо найбільші серед них, приділяють значну увагу екологічній звітності, використовуючи її для побудови позитивного іміджу компанії.

В Україні ідеї екологічного спрямування та екологічної активності виникли відносно недавно порівняно з іншими країнами. Це пов'язано з рядом причин, включаючи складний період переходу від планової до ринкової економіки, відсутність інституціональної підтримки соціальної та екологічної

відповідальності, а також низький попит на екологічну відповідальність компаній.

Особливо значущою є остання причина, оскільки вона відображає взаємозалежність та конвергентність між компаніями і населенням у процесі формування сталого підходу всередині суспільства.

«Україна приєдналася до Глобального договору ООН лише у 2006 році, а станом на 2020 рік на сайті Глобального договору ООН зазначено, що в Україні зареєстровано 324 компанії-учасники» (рис. 2.4) [23].

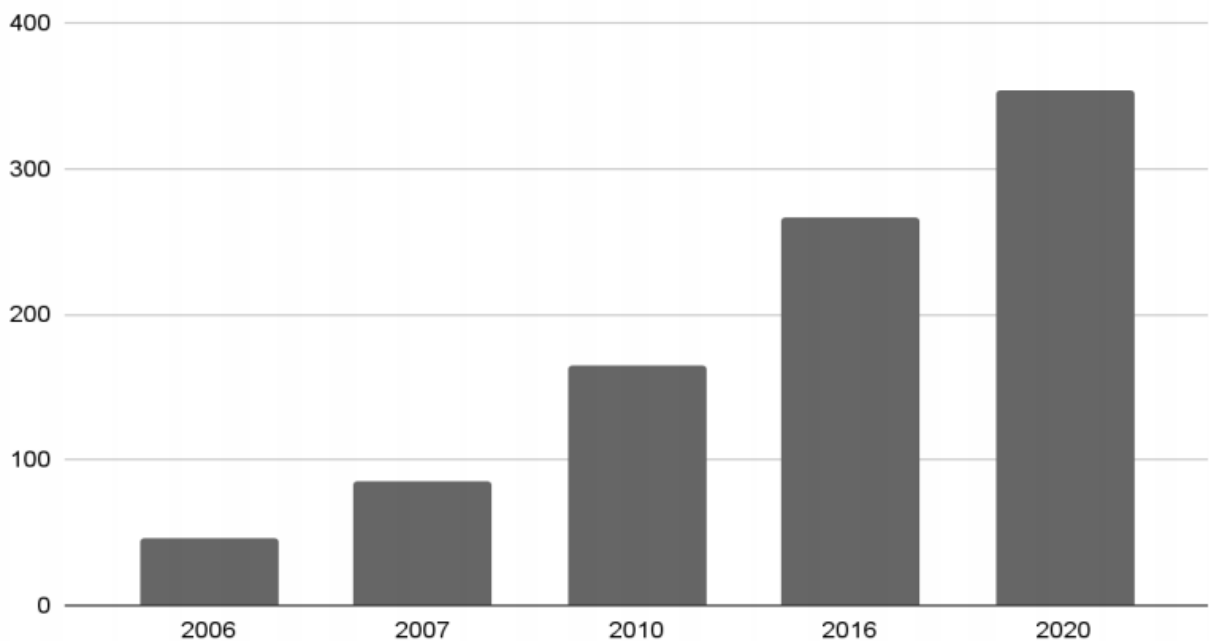


Рис. 2.4. Динаміка кількості українських компаній-учасників Глобального договору ООН [23]

Зростання участі вітчизняних компаній у Глобальному договорі значно прискорилося в період з 2007 по 2010 рік, коли кількість учасників з України майже подвоїлась [10, с. 255]. Наприклад, якщо в 2007 році в Глобальному договорі було представлено 85 компаній з України, то в 2010 році це число зросло до 165.

На 2020 рік структура українських компаній-учасників Глобального договору ООН відображає різноманітність і диверсифікацію. Найбільшу

частку складають локальні неприбуткові організації, які становлять 29,4% (104 учасники), та малі та середні підприємства, які складають 28,8% (102 учасники). Також значну частку займають великі компанії (12%, або 44 учасники) та громадські організації (6,5%, або 23 учасники). Це підтверджує різноманіття представництва різних типів організацій в рамках Глобального договору в Україні [8].

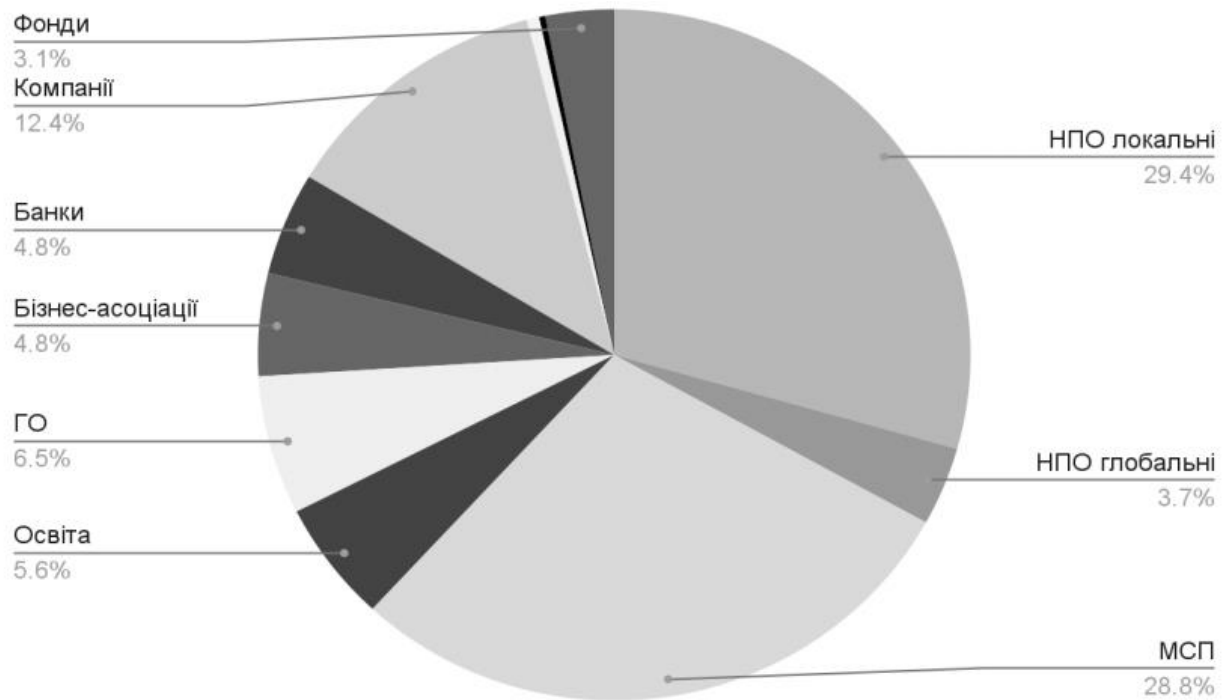


Рис. 2.5. Структура українських компаній-учасників ГД ООН за видами діяльності станом на 2020 рік [8].

Проте результати моніторингу звітності українських компаній показали значні проблеми. Точніше, лише 68 компаній з 354, що складає менше 20%, активно залучені до впровадження стандартів Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Таблиця 2.1.

## Українські компанії-учасники ГД ООН станом на 2020 рік

Тип учасника	Кількість	Частка, %	Активні
Банки	17	2.2	14
Бізнес-асоціації	17	2.2	14
Глобальні НПО	132	16.7	112
Громадські організації	23	2.9	19
Компанії	442	56.4	378
Локальні НПО	104	13.2	87
Мікропідприємства	100	12.8	80
МСП	1021	65.1	714
Освіта	20	2.6	16
Профспілки	20	2.6	17
Фонди	11	1.4	9

Джерело: [16]

Дані таблиці показують, що найбільшу частку складають компанії, що становлять 39.7% від загальної кількості учасників. Малих та середніх підприємств (МСП) також значно представлені, складаючи 26.5%, тоді як громадські організації та глобальні НПО мають найменшу участь, відповідно 2.9% кожна. Також з таблиці видно, що тільки частка учасників, які активно залучені до впровадження стандартів Глобального договору ООН, значно відрізняється між різними категоріями. Наприклад, компанії мають найвищу активність з 39.7%, що вказує на їхнє серйозне зобов'язання щодо корпоративної соціальної відповідальності. З іншого боку, бізнес-асоціації та громадські організації мають значно меншу частку активних учасників - 1.5% та 2.9% відповідно.

Різниця в активності учасників Глобального договору ООН у різних категоріях може бути пояснена кількома факторами. Наприклад, компанії, що складають майже 40% від усіх учасників, можуть мати більші ресурси та

інтерес до впровадження сталіших корпоративних практик. У той же час, бізнес-асоціації та громадські організації можуть стикатися з фінансовими обмеженнями та внутрішніми викликами, що обмежують їхню можливість активно залучатися до цих ініціатив.

Українські підприємства та організації активно займаються корпоративною соціальною відповідальністю та екологічною відповідальністю, проте одночасно порушують місцеве законодавство, використовують неетичні практики управління, ухиляються від сплати податків та порушують права працівників [22]. Така ситуація є типовою для країн, що розвиваються, де корпоративна соціальна та екологічна відповідальність важливі для формування іміджу та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Однак відсутність стійких інститутів, етики у веденні бізнесу та слабкий громадський контроль створюють умови для зловживань та порушень законодавства.

У той же час, кількість українських компаній, які забезпечують нефінансову звітність згідно зі стандартами GRI, зростає, хоча і повільними темпами. Наприклад, станом на 2020 рік, таку звітність представляють 26 компаній (рис. 2.6).

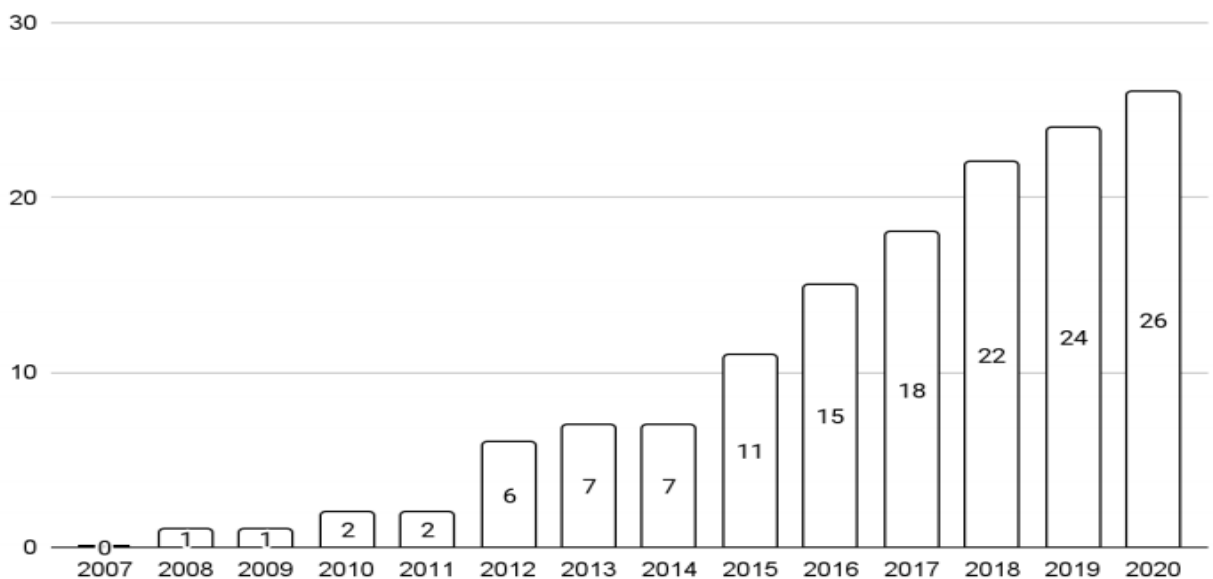


Рис.2.6. Кількість українських компаній, які представляють звітність відповідно до стандартів GRI [7; 18]

У порівнянні зі світовою практикою, в Україні у 2020 році лише 26 компаній підготували нефінансову звітність за стандартами GRI, в той час як у світі таких компаній було близько 4500 ще у 2016 році. Це означає, що навіть якщо кількість компаній у світі, які надають нефінансову звітність, залишилася стабільною з 2016 року (на рівні 4505), частка українських компаній складе лише приблизно 0,577%.

Така ситуація може бути зумовлена декількома чинниками. Серед них можуть бути недостатня свідомість українських компаній про важливість нефінансової звітності та її вплив на імідж та конкурентоспроможність, відсутність чіткої регуляторної бази або стимулів з боку держави для впровадження стандартів GRI, а також недостатня культура відкритості та відповідальності серед бізнес-спільноти. Також можливість браку кваліфікованих кадрів, які б могли впроваджувати такі системи інтеграції.

## **2.2. Оцінка екологічних аспектів соціальної відповідальності підприємств торгівлі**

Широкомасштабна війна в Україні значно загострила існуючі та створила нові екологічні ризики для підприємств. У таких надзвичайно складних умовах дотримання екологічних стандартів залишається пріоритетним завданням для українських підприємств, зокрема торговельних. Споживачі та інші стейкхолдери також активно співпрацюють та спрямовують свій вплив на те, щоб змусити торговельні підприємства відповідально ставитися до екологічних наслідків своєї діяльності та знаходити можливості для впровадження принципів екологічної відповідальності.

Торгівельні підприємства прагнуть до позитивних змін, знижуючи споживання енергії та води, використовуючи сучасні технології та методи утилізації і переробки відходів, знижуючи викиди в атмосферу, впроваджуючи системи зелених закупівель і започатковуючи виробництво повного циклу. Особливо важливо впроваджувати ті екологічні заходи, які відповідають їхнім бізнес-інтересам. При ухваленні бізнес-рішень необхідно застосовувати

правильний підхід, щоб забезпечити позитивний вплив господарської діяльності торговельних підприємств на екологію.

За даними доповіді IPBES про глобальну оцінку біорізноманіття та екосистемних послуг (2019 р.), у період з 1970 по 2018 рік населення світу подвоїлося, глобальна економіка зросла вчетверо, а міжнародна торгівля збільшилася вдесятеро. Це економічне зростання супроводжувалося посиленням негативного впливу на довкілля. Наприклад, з 1980 по 2018 рік забруднення пластиком зросло в десять разів, а викиди парникових газів подвоїлися.

Відновленню загальної системи здоров'я планети сприяє впровадження підприємствами циркулярної бізнес-моделі, яка має численні екологічні переваги. Переробка й повторне використання відходів, а також вдосконалення процесів їх обробки із застосуванням екосистемних підходів, зменшують негативний вплив господарської діяльності на навколишнє середовище. У реалізації цієї концепції циркулярної економіки важливу роль відіграють торговельні підприємства.

В Україні деякі підприємства вже впроваджують циркулярні бізнес-моделі. Наприклад, ТОВ «Епіцентр К» виготовляє упаковку та канцтовари з макулатури, а ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» відправляє пет-пляшки на вторинну переробку, здійснює роздільний збір відходів та вживаного одягу для їх повторного використання. Таким чином, торговельні підприємства сприяють відновленню ресурсів, запобігають створенню або зменшують обсяги відходів, повторно використовують відпрацьовану упаковку та продукцію, які стають цінною сировиною для переробки і приносять додатковий дохід підприємству.

За індексом екологічної стійкості (The Environmental Performance Index 2022), який щороку визначають Єльський і Колумбійський університети у співпраці з Всесвітнім економічним форумом, де оцінюються досягнення країн у сфері управління природними ресурсами та їх раціонального використання, Україна посідає 52 місце серед 180 країн з оцінкою 49,6 бала.

Для порівняння: Канада займає 49 місце з оцінкою 50,0 бала, а Ізраїль – 57 місце з оцінкою 48,2 бала. Варто відзначити значний прогрес, адже у 2018 році Україна займала 109 місце [ 17 ].

Запровадження ефективної системи екологічного управління на виробничих підприємствах сприяє покращенню екологічних характеристик їхньої продукції. Це також підтримується застосуванням міжнародних систем сертифікації та маркування, які відповідають нормам Закону України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [25]. В основному, до цієї практики приєднуються великі торговельні підприємства. Програми екологічного маркування, що реалізуються в Україні, були сертифіковані в межах Міжнародної програми довіри та взаємного визнання національних і регіональних програм (GENICES).

Сьогодні керівники великих торговельних підприємств переосмислюють підходи до бізнесу, активно залучаючи співробітників до екологічних ініціатив і впроваджуючи відповідальну екологічну політику. Це дозволяє їм одержувати економічні вигоди та одночасно сприяти прогресу суспільства. Вони приділяють належну увагу думці зацікавлених осіб і факторам, які їх турбують, а також глибоко вивчають і аналізують нормативно-законодавчі акти з питань охорони довкілля, використання природних ресурсів і забезпечення екологічної безпеки. Вони прагнуть мінімізувати економічні та екологічні ризики своєї діяльності і сприяють формуванню позитивної репутації підприємства, що сприяє збільшенню прибутку. Лише фінансово стабільне підприємство може собі дозволити здійснювати екологічні інвестиції. Згуртованість економічних і екологічних інтересів сприяє забезпеченню фінансово-економічної стабільності торговельних підприємств.

Дослідження фінансової та нефінансової звітності підприємств торгівлі, їхніх вебсайтів та іншої відкритої інформації підтвердило висновок про розширення практики екологічної відповідальності серед вітчизняних торговельних підприємств.

Аналіз звіту з корпоративної соціальної відповідальності Групи компаній «Фокстрот», української мережі магазинів електроніки та побутової техніки, підтвердив, що у 2020 році підприємство впровадило систему електронних чеків, підтримувало волонтерський рух «Зелений офіс» і залучило 350 активістів до проведення сімох екоакцій, які включали благодійне збирання пластику і збирання 110 кг пластикових кришечок та 2 тонн макулатури. Також було проведено висадку ялинок поруч з офісом, і студенти Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка організували дві екоакції під назвою «Зелений інститут журналістики», за підтримки ГК «Фокстрот» [19].

Отже, ця мережа магазинів активно звертає увагу на екологічні аспекти соціальної відповідальності, такі як раціональне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на зміну клімату та відновлення навколишнього середовища.

Аналіз звіту про управління ТОВ «Сільпо-Фуд», української торговельної мережі продовольчих супермаркетів «Сільпо», підтвердив, що у 2020 році компанія впровадила енергоефективні заходи, такі як використання відновлюваних джерел енергії і геотермальне опалення, що значно зменшує споживання електроенергії порівняно з електричними котлами. Супермаркети мережі також обладнані сонячними електростанціями та холодильними установками без фреону, що не мають негативного впливу на озоновий шар Землі. Професійне сортування відходів працівниками компанії дозволило зібрати й відправити на переробку значні обсяги вторинної сировини: макулатури, пластику, металу та скла. Використання перероблених матеріалів сприяє циркуляції ресурсів і зменшенню відходів на всіх етапах виробництва. Крім того, компанія включила до свого асортименту екошопери та екторбинки, що сприяють зменшенню використання пластикових пакетів. Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» успішно реалізує систему конкретних заходів з охорони довкілля, що є пріоритетом вітчизняного законодавства щодо раціонального використання природних ресурсів та управління відходами. Ці заходи сприяють зменшенню негативного впливу на зміну

клімату, сприяють відновленню природного середовища і приносять значну економічну вигоду, зменшуючи витрати і підвищуючи прибутковість компанії [27].

ТОВ «НОВУС Україна», європейська мережа супермаркетів, торгових центрів і магазинів «NOVUS», у своєму звіті про управління надає коротку інформацію про реалізацію екологічної політики та управління навколишнім середовищем. Зазначається, що економія електроенергії та інших природних ресурсів є важливим аспектом діяльності компанії. Вона використовує енергозберігаючі технології, такі як холодильні системи з економними компресорами, системи рекуперації води та LED-освітлення. Також на підприємстві розроблено та впроваджено систему заходів зі збирання, тимчасового розміщення та передачі промислових і побутових відходів на переробку [28].

Отже, загалом можна сказати, що мережа супермаркетів «НОВУС» активно реалізує заходи щодо раціонального використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу на зміну клімату, а також адаптацію до змін клімату.

ТОВ «Епіцентр К» публікує на своєму офіційному вебсайті інформацію про реалізацію своєї екологічної політики, включаючи екологічні тренди, маркування та ініціативи. Компанія акцентує увагу на дотриманні природоохоронного законодавства та інших нормативних вимог, спрямованих на збереження навколишнього середовища і ефективне використання природних ресурсів, зокрема землі, води й електроенергії [29].

Наприклад, компанія зосереджується на зменшенні відходів, переробці понад 20 000 тонн макулатури на упаковку та канцтовари, а також на скороченні використання пластикової тари й упаковки за допомогою технологій «recycle» та «zero waste». Також вона застосовує технології «recycling» у будівництві своїх інноваційних торгових центрів, використовуючи енергоощадні технології та зелену енергію для генерації тепла від сонячних батарей. Крім цього, компанія активно залучається до

озеленення міст та бере участь у всенародних екологічних ініціативах, таких як Міжнародний день відмови від поліетилену та флешмоб «Розриваю стосунки з пакетиком».

У рамках програми «Турбота про споживача» компанія надає контроль та наповнює свій асортимент екологічно якісними товарами, що відповідають вимогам безпеки та якості. Компанія також підтримує ініціативу щодо екоторб та перейшла на екологічну тару й пакування. До того ж, у 2020 році вона спільно з партнерами оплатила переробку понад 60 тонн відпрацьованих батарейок, що є частиною її зобов'язань щодо збереження довкілля.

Керівництво ТОВ «Епіцентр К» прагне забезпечити відкритість та доступність інформації про всі аспекти своєї екологічної політики, вживаючи всі необхідні заходи для зменшення свого негативного впливу на довкілля та підвищення екологічної свідомості [29].

ТОВ «АТБ-маркет», національна роздрібна мережа продуктових магазинів, у своєму звіті про управління акцентує увагу на впровадженні екологічних ініціатив. Компанія переходить на альтернативні джерела тепла, використовуючи рекуперацію тепла від холодильного обладнання, що допомагає зменшити викиди забруднюючих речовин, зокрема парникових газів. Вони впроваджують біорозкладні пакети та екопакети, що не шкодять екосистемі, і використовують нову екоупаковку «Ящики для покупок», виготовлену з переробленого картону [30].

Крім цього, компанія використовує передові технологічні рішення, такі як системи змішаного освітлення з димеруванням для економії електроенергії, сучасні системи охолодження та опалення з урахуванням енергоощадливості. Вони також підтримують ініціативи з екологічної відповідальності, закликаючи інших роздрібних ритейлерів приєднатися до цих практик. Компанія активно контролює якість продукції на всіх етапах виробництва, включаючи безпеку і екологічні аспекти, що підтверджується аудитом і сертифікацією згідно з міжнародним стандартом ISO 22000:2005.

Таким чином, ТОВ «АТБ-маркет» не лише розвиває свою бізнес-стратегію в напрямку екологічної відповідальності, а й активно сприяє збереженню природних ресурсів та зниженню власного екологічного впливу.

У звіті з корпоративної соціальної відповідальності за 2020 та 2021 роки ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», міжнародна мережа роздрібної торгівлі «Ашан Рітейл», наводить інформацію про свої заходи щодо зменшення харчового марнотратства та кількості харчових відходів. Вони співпрацюють з громадською організацією «Тарілка» для ефективного сортування та переробки відходів, таких як картон, пластик, пінопласт, метал, скло, відпрацьовані соняшникові масла, дерево, люмінесцентні лампи та акумуляторні батареї [24].

В компанії постійно зростає обсяг сортування відходів, що підтверджується розміщенням сортувальних баків для роздільного збирання відходів на всіх їх об'єктах. Особливим кроком у напрямку сталого споживання стало впровадження нового пакета, виготовленого на 100% з переробленого пластику, який можна використовувати до 5 разів без обов'язкового дотримання специфічного температурного режиму. Цей пакет також не містить домішок, що можуть призвести до утворення мікропластику.

Таким чином, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» продовжує активно розвивати свою політику сталого розвитку та впроваджувати ініціативи, спрямовані на збереження довкілля та зменшення власного екологічного відбитку.

У відповідь на сучасні кліматичні виклики, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» зобов'язується зменшити викиди вуглецю шляхом зниження енергоспоживання на своїх об'єктах і зменшення викидів парникових газів, пов'язаних з транспортуванням товарів. Команди логістики активно працюють над оптимізацією завантаження фур для зменшення пального споживання і сприяють переходу постачальників до більш екологічних підходів, таких як модернізація автопарку з використанням транспорту Euro 5 та Euro 6.

Для зменшення дефорестації, Товариство впроваджує перевірку сертифікації (наприклад, FSC, PEFC) для ресурсів, використовуваних у виробництві товарів. Також вони замінюють матеріали на енергоекономні прототипи на всіх своїх об'єктах.

Щодо фактичних обсягів споживання енергоресурсів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2019-2021 роках, ви можете ознайомитися з цими даними у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники споживання енергоресурсів  
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Зміна 2020 до 2019	Зміна 2021 до 2020	Зміна 2021 до 2019
Електроенергія, кВт	81669809	77586319	77738438	-5,02%	1,97%	-4,84%
Теплоенергія, кВт	14338053	10767878	12143153	-25,04%	12,84%	-15,46%
Вода, м <sup>3</sup>	279809	229444	219247	-18,12%	-4,42%	-21,43%

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Дані таблиці 2.2 вказують на зменшення використання енергоресурсів у 2020 році в порівнянні з 2019 роком: споживання електроенергії скоротилося на 5 %, води на 18 % і теплоенергії на 24,9 %. У 2021 році спостерігалось збільшення споживання електроенергії на 0,2 %, теплоенергії на 12,8 % і зменшення споживання води на 4,4 %. Ефективне використання енергоресурсів призводить до зниження витрат підприємства, що впливає на зниження цін на продукцію, послуги та роботи. Можемо підкреслити, що це корисно для навколишнього середовища і сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства.

У рамках зусиль щодо збереження навколишнього середовища ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» регулярно приєднується до міжнародної акції World Cleanup Day, спільно з організацією Lets do it Ukraine. У 2020 році було

зібрано 5 130 кг сміття, а у 2021 році – 2 645 кг. Крім фізичних чинників забруднення, компанія також звертає увагу на цифрові аспекти, такі як хмарне сховище та електронна пошта.

На відзначення Дня Землі вперше в компанії була проведена масштабна кампанія з цифрового прибирання, яка спрямовувалась на очищення простору Google для кожного учасника. Ця ініціатива призвела до звільнення пам'яті Gmail у обсязі 5944,4 ГБ, що еквівалентно майже 18 тоннам CO<sub>2</sub>.

Ашан Рітейл також розробив «Кліматичну дорожню карту», яка включає зобов'язання до 2040 року знизити споживання електроенергії на 40%, до 2030 року перейти на 100% використання відновлюваної енергії, переходити на більш екологічно чистий транспорт (морський та залізничний), та спільно з постачальниками розробляти рішення на основі відновлюваних джерел енергії та циркулярної економіки.

Крім того, на всіх об'єктах компанії впроваджено систему НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), що дозволяє контролювати якість і безпеку харчових продуктів на кожній стадії їх виробництва. Таким чином, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» активно працює над зменшенням свого екологічного відбитку та впроваджує ефективні екологічні практики для зниження ризиків глобального потепління.

Ми спостерігаємо, що в порівнянні з 2019 роком витрати у 2020 році скоротилися на 273 874 тис. грн, а у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросли на 82 457 тис. грн. Аналіз нефінансової звітності (таблиця 2.2) підтвердив, що обсяги споживання ресурсів, таких як опалення, освітлення, водопостачання, щорічно варіюються, що впливає на розмір витрат підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Показники витрат ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»  
за 2019-2021 роки

№ з/п	Назва показника	2019	2020	2021	Зміна 2020 до 2019	Зміна 2021 до 2020	Зміна 2021 до інфляції
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	14187056	14133970	14489581	-0,38%	2,52%	-3,61%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг), тис. грн	10520579	10172131	10472040	-3,31%	2,97%	-5,45%
3	Інші операційні доходи, тис. грн	120206	140625	186261	16,98%	32,60%	51,13%
4	Витрати на збут, тис. грн	3560097	3452036	3286816	-3,03%	-4,82%	-7,92%
5	Адміністративні витрати, тис. грн	383788	316363	497764	-17,81%	57,65%	34,11%
6	Інші операційні витрати, тис. грн	228481	337916	58647	-47,95%	-73,46%	-84,05%
7	Разом витрат, тис. грн	14692945	14419071	14501528	-1,89%	0,57%	-6,82%
8	Індекс інфляції, %	104,1	105,0	110,0	-	-	-
9	Зростання/зниження витрат до попереднього періоду, %	-	-98,1	100,6	-	-	-
10	Зростання/зниження витрат до індексу інфляції, %	-	-6,9	-9,4	-	-	-
11	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	385683	-3851	360575	-	-	-

Джерело: [24]

Досліджуючи витрати на збут, до яких входять витрати на пакувальні матеріали для завантаження готової продукції на складах, витрати на ремонт тари та витрати на утилізацію багаторазової тари, ми можемо стверджувати, що підприємство враховує грошові показники екологічних витрат у їхньому

складі, що впливає на фінансовий результат діяльності. Ми припускаємо, що включення цих сумарних показників екологічних витрат у нефінансову звітність могло б спонукати стейкхолдерів, стало еколого-економічним стимулом для збереження природного середовища та чинником майбутнього економічного зростання. Це означає, що екологічні аспекти діяльності підприємств торгівлі впливають на їхні фінансові та економічні показники, а також на цінову політику. Однак неможливо точно визначити загальний екологічний вплив згідно з фінансовою та нефінансовою звітністю.

Аналіз нефінансових звітів підприємств торгівлі дозволяє зробити висновки щодо їхньої екологічної відповідальності як утворювачів/власників відходів та користувачів природних ресурсів, землі, води й електроенергії. Нефінансова звітність досліджених підприємств розкриває різні аспекти їхньої екологічної діяльності, включаючи використання води, управління відходами, викиди парникових газів і споживання енергії. Вони також демонструють заходи, які впроваджуються для зменшення екологічного впливу, такі як спеціальні проекти, програми та технології, організація екомарафонів тощо.

Варто відзначити, що ні фінансова, ні нефінансова звітність підприємств торгівлі не включає окремі вартісні показники екологічних витрат, що стає все більш важливим. Дослідження підтверджує, що великі підприємства торгівлі, як передові учасники українського товарного ринку, зростаюче акцентують увагу на зменшенні негативного впливу на довкілля. Вони впроваджують системи екологічного управління, спрямовані на раціональне використання електроенергії й паперових виробів, відмову від пластику та перехід до альтернативних джерел енергії. Керуючи своїми діями, керівництво підприємств дотримується міжнародних екологічних стандартів і вимог вітчизняного законодавства.

### РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

На сьогоднішній день жорстка конкуренція охопила всі сфери, і більшість компаній намагаються зміцнити свої конкурентні позиції шляхом збільшення інвестицій у рекламу, зниження собівартості тощо. Однак, спільне прагнення до переваги призведе до конфлікту між конкурентами і створить ситуацію гри з нульовою сумою, де одна компанія виграє лише за рахунок втрати іншої. В результаті ніхто не виграє: компанії можуть змушені жертвувати власним прибутком для усунення суперництва, а споживачі, внаслідок можливого зниження собівартості, втратять можливість обирати та користуватися якісною продукцією.

З такою ситуацією стикається багато компаній. Боротьба стає основою їхньої стратегії: метою стає не максимальне задоволення потреб споживачів, а ослаблення і знищення конкурентів. Потрапляючи в «червоний океан» жорсткої конкуренції, підприємства часто просто «тонуть» у ньому. Стандартні пропозиції, стрімке зростання витрат, бажання привернути увагу споживачів через ціну, а не якість і унікальність, та інші фактори просто знищують компанії.

Зважаючи на ситуацію, рішення може полягати у зміні підходу до конкуренції. Стратегія «блакитного океану» або конкуренція за унікальність може бути метою компанії. Вона полягає в тому, що потрібно прагнути не знищення конкурентів для збільшення своєї частки наявного попиту, а пропозиції чогось нового, що буде цікаве споживачам, тобто вихід за межі встановлених конкретним ринком рамок.

Така стратегія синергує з питаннями сталого розвитку та екологічної відповідальності, оскільки компанії, що впроваджують екологічну відповідальність, змінюють ринок і створюють пропозицію нової цінності для споживачів.

Головні відмінності стратегій «червоного» та «блакитного» океанів полягають у наступних принципах функціонування (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

## Порівняння стратегій конкуренції

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
Змагання в існуючому ринковому середовищі	Створення нового ринку без жорсткої конкуренції
Прагнення перемогти конкурентів	Відсутність страху перед конкурентами завдяки унікальності
Досягнення лідерства в галузі та найбільшої частки ринку	Збільшення доходів і зосередження на прибутку
Використання існуючого попиту	Створення нового попиту та залучення широкого кола зацікавлених сторін
Орієнтація або на диференціацію продукції, або на зниження витрат	Поєднання диференціації та зниження витрат для формування стратегії
Результати з нульовою сумою: немає справжнього переможця	Результати з додатною сумою: кілька переможців і високі досягнення

Джерело: складено автором на основі [21]

Таким чином, впровадження стратегії «блакитного океану» виявляється корисним і ефективним не лише для самих компаній, але й для споживачів та суспільства загалом, які отримують кращі продукти та реалізацію екологічних проектів. Орієнтуючись на стейкхолдерів, підприємства здобувають все більше вигоди. Цю тенденцію можна спостерігати на ринку, зокрема через дослідження різноманітних бізнес-стартапів, які демонструють переваги цієї стратегії (рис. 3.1).

Звісно, не всі компанії, що згадуються, діяли відповідно до стратегії «блакитного океану» з акцентом на екологічну відповідальність. Проте, враховуючи, що бізнес-починання включали інвестиції як у створення «червоних», так і «блакитних» океанів, переваги останніх стають очевидними. Навіть без урахування коефіцієнта успіху кожної з ініціатив, результати вже реалізованих стратегій і їхні відмінності говорять самі за себе.

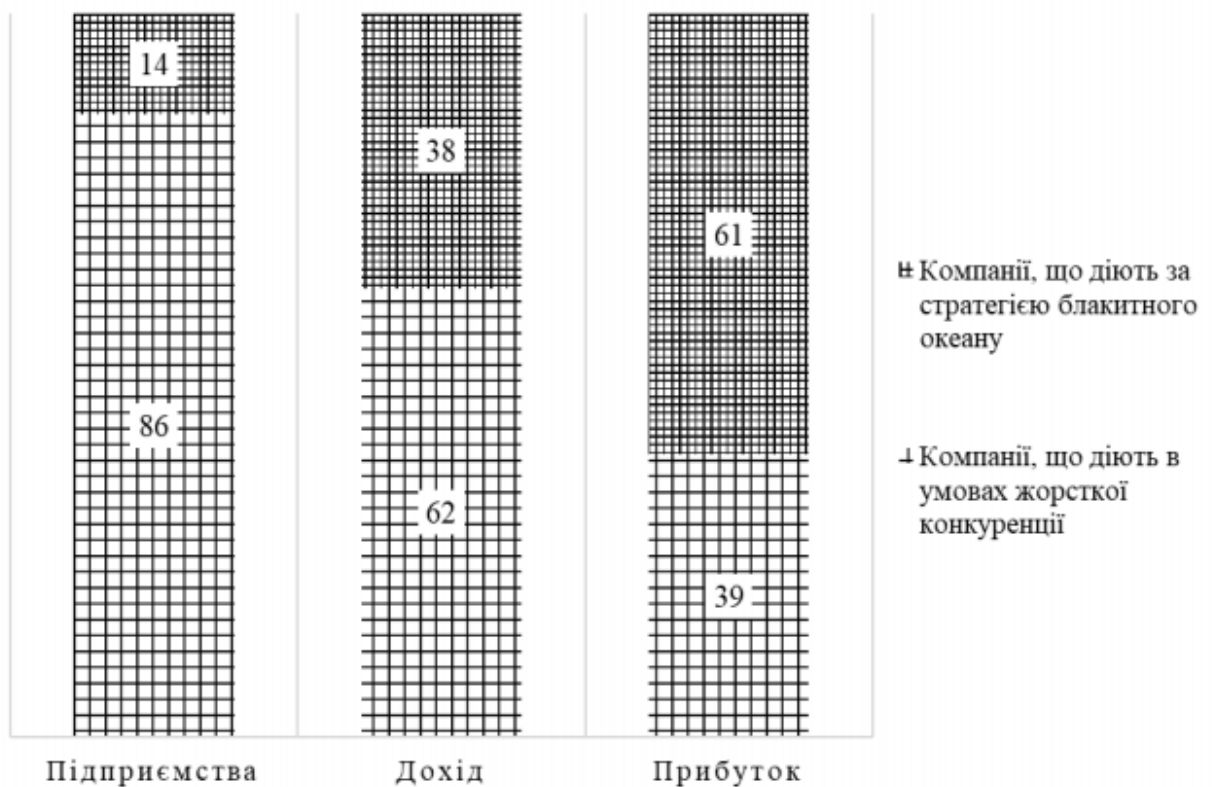


Рис 3.1. Порівняння результатів діяльності в різних умовах конкуренції

Джерело: складено автором на основі [21]

Крім того, «блакитні океани» відрізняються тим, що вони не зосереджуються на конкретній компанії або галузі, а на стратегічному кроці, який забезпечує тривалу високу ефективність підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності українських компаній через впровадження політики екологічної відповідальності полягає в переході від жорсткої прямої конкуренції з іноземними компаніями (які часто мають більш успішний бренд або є більш відомими для споживачів) до створення «блакитного океану» конкуренції. В цьому «блакитному океані» екологічно відповідальна політика стане однією зі складових новації цінності. Це можна проілюструвати за допомогою стратегічної канви, де горизонтальна вісь відображає набір факторів, на основі яких конкурує галузь, а вертикальна вісь

показує рівень пропозиції, який покупці отримують за всіма ключовими конкуруючими факторами (рис. 3.2).

Крива цінності або стратегічний профіль є основним компонентом стратегічної канви. Це графічне зображення відносної продуктивності компанії за факторами конкуренції в галузі.

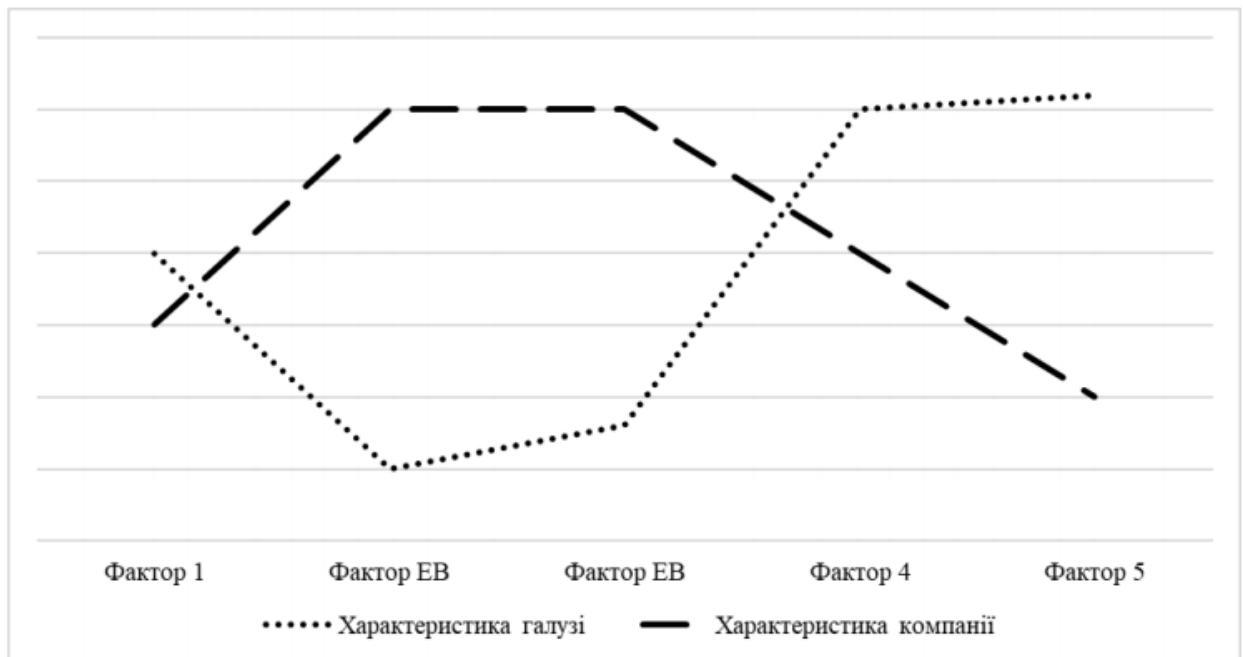


Рис. 3.2. Вигляд стратегічної канви

Джерело: складено автором

Стратегічна канва - це простий та ефективний інструмент, який може допомогти компаніям:

- Візуалізувати свою стратегію. Стратегічна канва дозволяє компаніям побачити свою стратегію загалом та зрозуміти, як вона співвідноситься з конкурентами.
- Порівняти стратегії. Стратегічна канва дозволяє компаніям порівняти свою стратегію з конкурентами та побачити, де вони можуть покращити свою позицію.
- Розробити нову стратегію. Стратегічна канва може бути використана для розробки нової стратегії, яка дозволить компанії конкурувати більш ефективно.

Тобто, за допомогою стратегічної канви можна провести порівняльний аналіз компанії та її конкурентів, щоб визначити подальші кроки для реалізації стратегії.

Таким чином, перспективи підвищення конкурентоспроможності українських компаній полягають у створенні нової цінності, зокрема шляхом впровадження політики екологічної відповідальності. Такий підхід дозволяє українським компаніям уникати «жорсткої» конкуренції з іноземними компаніями і не шукати конкурентні переваги через зниження собівартості продукції та її ціни. Навпаки, політика екологічної відповідальності та її впровадження дозволяють українським компаніям отримати перевагу через створення ціннісної конкурентної переваги.

## ВИСНОВКИ

1. Екологічний менеджмент є комплексним підходом, який охоплює заходи та стратегії для збереження навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів. Він стає все більш актуальним через глобальні екологічні проблеми, такі як зміна клімату, забруднення океанів і втрата біорізноманіття.

В міжнародному контексті екологічний менеджмент визнається ключовим елементом сталого розвитку, що підтверджується його включенням до документів, прийнятих на конференціях ООН, таких як «Порядок денний на XXI століття». Основні принципи екологічного менеджменту включають відповідальність за екологічні наслідки управлінських рішень, інтеграцію екологічних аспектів у діяльність суспільства, а також співпрацю на міжнародному рівні для збереження здоров'я планети.

Екологічний менеджмент вимагає реалізації низки функцій, серед яких стратегічне планування, екологічний аналіз і аудит, впровадження стандартів і сертифікація, моніторинг і контроль, освітня робота та кризове управління. Ці функції спрямовані на забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку.

Застосування екологічного менеджменту включає різні підходи, зокрема екосистемний підхід та цикл PDCA, які дозволяють систематично покращувати екологічні показники та ефективно управляти природними ресурсами. Принцип запобігання є важливим аспектом, який передбачає активне усунення потенційних джерел забруднення.

Міжнародне регулювання екологічного менеджменту здійснюється через систему договорів, конвенцій та стандартів, таких як Паризька угода про зміну клімату, Кіотський протокол і стандарти ISO 14000. Європейська система екологічного менеджменту та аудиту (EMAS) сприяє покращенню екологічних показників організацій, забезпечуючи відповідність міжнародним екологічним вимогам.

2. Організація Об'єднаних Націй (ООН) відіграє важливу роль у сприянні екологічній відповідальності через ініціативу сталого розвитку — Глобальний договір, запроваджений у 2000 році. Глобальний договір базується на трьох ключових принципах: протидія корупції, охорона навколишнього середовища та захист прав людини. Станом на 2021 рік, до Глобального договору приєдналося майже 16,200 компаній та 4,500 некомерційних організацій із 161 країни світу, що вдвічі більше у порівнянні з 2017 роком.

Суспільство все більше занепокоєне соціальними та екологічними проблемами, що змушує компанії змінювати свої стандарти. Впродовж останнього десятиліття пріоритети глобальних компаній зосередилися на сталому розвитку, екологічній відповідальності та соціальних інноваціях. Наприклад, кількість компаній, які публікують нефінансову звітність за стандартами GRI (Global Reporting Initiative), зросла з 7400 у 2018 році до 13000 у 2022 році.

Україна приєдналася до Глобального договору ООН у 2006 році. До 2020 року кількість українських компаній-учасників зросла до 324. З 2007 по 2010 рік участь вітчизняних компаній у Глобальному договорі майже подвоїлася. Станом на 2020 рік, найбільшу частку українських учасників становили локальні неприбуткові організації (29,4%) та малі і середні підприємства (28,8%).

Хоча українські підприємства активно займаються корпоративною соціальною відповідальністю, існують значні проблеми. Лише 68 компаній з 354 активно впроваджують стандарти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Поширені порушення місцевого законодавства, неетичні управлінські практики та ухиляння від сплати податків. Крім того, лише 26 українських компаній підготували нефінансову звітність за стандартами GRI станом на 2020 рік, що складає лише 0,577% від загальної кількості таких компаній у світі.

До причин повільного впровадження нефінансової звітності в Україні належать недостатня обізнаність про її важливість, відсутність чіткої

регуляторної бази, нестача стимулів від держави та низька культура відкритості та відповідальності серед бізнес-спільноти. Також бракує кваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати такі системи.

Широкомасштабна війна в Україні загострила наявні та створила нові екологічні ризики для підприємств, особливо в сфері торгівлі. У таких складних умовах дотримання екологічних стандартів стає ключовим завданням для українських торговельних підприємств. Споживачі та інші стейкхолдери активно впливають на ці підприємства, сприяючи їхній екологічній відповідальності.

Торгівельні підприємства впроваджують заходи для зниження споживання енергії та води, використання сучасних технологій, методів утилізації і переробки відходів, зниження викидів в атмосферу та впровадження систем зелених закупівель. Ці заходи відповідають як бізнес-інтересам підприємств, так і екологічним стандартам.

Глобальне економічне зростання призвело до значного збільшення негативного впливу на довкілля. Торгівельні підприємства в Україні, такі як «Епіцентр К», «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», «Сільпо-Фуд», «НОВУС Україна» та «АТБ-маркет», активно впроваджують циркулярні бізнес-моделі та екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення ефективності використання ресурсів.

Запровадження ефективної системи екологічного управління та застосування міжнародних систем сертифікації допомагає торговельним підприємствам покращити екологічні характеристики продукції та зменшити економічні ризики. Це також сприяє формуванню позитивної репутації підприємств, підвищенню прибутковості та забезпеченню фінансової стабільності.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» демонструє активну позицію щодо зменшення екологічного впливу своєї діяльності, впроваджуючи різноманітні ініціативи та заходи. Основні висновки з корпоративної соціальної відповідальності компанії за 2020 та 2021 роки включають: зменшення

харчового марнотратства, співпрацю з громадською організацією «Гарілка» для сортування та переробки відходів; впровадження сортувальних баків та пакетів з переробленого пластику для зменшення використання нових ресурсів; зобов'язання знизити викиди вуглецю через енергоефективність та чистий транспорт; перевірка сертифікації та заміна на енергоефективні матеріали; зменшення споживання енергоресурсів у 2020 році; участь у World Cleanup Day та цифрові ініціативи; «Кліматична дорожня карта» до 2040 року; впровадження системи НАССР для контролю якості харчових продуктів.

3. Конкуренція в умовах "червоного океану" спричиняє зниження цін і якості продуктів, що є неефективним для українських компаній. Впровадження стратегії "блакитного океану", яка базується на створенні унікальності та нових цінностей для споживачів, може забезпечити стійку конкурентоспроможність.

Впровадження політики екологічної відповідальності стає ключовим аспектом стратегії "блакитного океану". Компанії, які здійснюють екологічно відповідальні практики, можуть не лише залучити більше клієнтів, а й знизити витрати через оптимізацію ресурсів.

Використання стратегічної канви дозволяє компаніям візуалізувати та порівняти свою стратегію з конкурентами, щоб зрозуміти свої конкурентні переваги та можливості для подальшого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщук Є. М., Загорський В. С. Екологічні основи економіки. Львів: Інтелект-Захід, 2005. 310 с.
2. Бронецький В., Баглей Р. Екологічний менеджмент як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів*. Тернопіль: ЗУНУ, 2024.
3. Василенко Л.О., Березницька Ю.О., Жукова О.Г. Розвиток екологічного менеджменту на підприємстві в умовах глобалізації економіки України. *Економіка та держава* № 8. 2017. С. 62-65.
4. Гайченка, В. А. (2006). Екологічний менеджмент. *Збірник наукових праць МАУП*. с.168–169.
5. Касич А. О., Паламарчук В. А. Завдання екологічного менеджменту через призму розвитку концепції корпоративної відповідальності. *Економіка та суспільство*. Випуск # 31. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-3>
6. Мартиненко, В. О. & Машкаров, Ю. Г. (2019). Екологічний менеджмент як нова парадигма муніципального управління. *Теорія та практика державного управління*. (2). 116-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2009\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_2_19).
7. Нефінансова звітність за міжнародними стандартами GRI. URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1129>
8. Офіційний сайт Глобального договору ООН. URL: <https://www.unglobalcompact.org>
9. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. К.: НУХТ, 2022. 337 с.

10. Шкура І.С. Роль соціально-відповідального інвестування у забезпеченні сталого розвитку України. Економічний нобелівський вісник. 2016. №1. С.255–256

11. «ATB-market» LLC. (2023). A new eco-initiative from the ATB-market company – a biodegradable bag made of corn starch. URL:[https://www.atb.ua/en\\_US/section/our-news-4/article/a-new-eco-initiative-from-the-atb-market-company-a-biodegradable-bag-made-of-corn-starch-150](https://www.atb.ua/en_US/section/our-news-4/article/a-new-eco-initiative-from-the-atb-market-company-a-biodegradable-bag-made-of-corn-starch-150).

12. Bobko, L.O., Vovk, V.V., & Korpan, A.V. (2020). Ekolohichni aspekty korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Environmental aspects of corporate social responsibility]. *Molodyy vchenyy - Young Scientist*. 2020. 4 (80). 301-305. URL:<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-62>.

13. Business Solutions to Sustainable Development: United Nations Global Compact Progress Report. United Nations Global Compact. 2021. URL:<https://www.unglobalcompact.org/>.

14. *Cambridge dictionary*. Retrieved from. URL:<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/environmental-management-system?q=Environmental+management>.

15. Corporate Governance professional Association (CGPA), CSR Ukraine, Center for International Private Enterprise (CIPE). (2019). Company transparency index 2019 – Ukraine. Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. URL:[https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/Transp\\_index\\_2019\\_en\\_web.pdf](https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/Transp_index_2019_en_web.pdf).

16. Corporate Governance professional Association (CGPA), CSR Ukraine, CSR Development Center, Center for International Private Enterprise (CIPE). (2020). ESG transparency index Ukraine. URL:[https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp\\_index\\_2020\\_en\\_web-1.pdf](https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp_index_2020_en_web-1.pdf).

17. Environmental Performance Index. (2022). Ranking country performance on sustainability issues. <https://epi.yale.edu/downloads/epi2022report06062022.pdf>.

18. GRI Reporting: World and Ukraine Perspective. Deloitte Ukraine. 2021.
19. Hrupa kompaniy «Fokstrot» - Group of companies «Foxtrot». (2020). Zvit hruppy kompaniy «Fokstrot» z korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Report of the group of companies «Foxtrot» on corporate social responsibility]. URL:<https://foxtrotgroup.com.ua/file?id=177934>.
20. Kharchenko, T.B. (2019), Formation and implementation of environmental management in the Ukraine. URL: [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/EMAB/Kharchenko/Forming\\_and\\_introduction\\_of\\_ecological\\_management\\_at\\_the\\_Ukrainian\\_enterprises.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/EMAB/Kharchenko/Forming_and_introduction_of_ecological_management_at_the_Ukrainian_enterprises.pdf)
21. Kim W. Chan. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant. Expanded edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2015. 288 p.
22. Stimson R. Implementation of Corporate Sustainability Policies in Eastern Europe. Global Compact Bulletin. 2019. №24. C. 34–91.
23. The Future is Green And Inclusive - Eastern Europe. United Nations Global Compact. 2021. URL: <https://www.unglobalcompact.org/library/5966>
24. TOV «Ashan Ukrayina Hipermarket» - «Auchan Ukraine Hypermarket» LLC. (2021). Report on corporate social responsibility. URL:[https://aristorsmi001.blob.core.windows.net/cms-content/ua/2019/11/2021\\_report.pdf](https://aristorsmi001.blob.core.windows.net/cms-content/ua/2019/11/2021_report.pdf).
25. Zakon Ukrayiny «Pro osnovni zasady (stratehiyu) derzhavnoyi ekolohichnoyi polityky Ukrayiny na period do 2030 roku» [Law of Ukraine «On the Key Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period till 2030»]. № 2697-VIII, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>.
26. Zakon Ukrayiny «Pro upravlinnya vidkhodamy» [Law of Ukraine «On Waste Management»]. № 2320-IX, 2022. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>.

27. TOV «Sil'po Fud» - «Silpo Food» LLC. (2020). Zvit pro upravlinnya [Management report]. URL:

<https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf>

28. TOV «Novus Ukrayina» - «Novus Ukraine» LLC. (2020). Zvit pro upravlinnya [Management report]. URL:

[https://novus.ua/media/downloadable/Novus\\_Stand.pdf](https://novus.ua/media/downloadable/Novus_Stand.pdf)

29. TOV «Epitsentr K» - «Epicenter K» LLC. Ekopolityka [Ecopolitics]. <https://epicentrk.ua/ua/about/ekopolityka/>.

30. TOV «ATB-market» - «ATB-market» LLC. (2019). Yedynny Zvit pro upravlinnya [Unified Management Report].

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0WVdwshcG8IJ:https://www.atb.ua/web/content/3506-3506/Unified\\_Management\\_Report\\_2019.docx&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0WVdwshcG8IJ:https://www.atb.ua/web/content/3506-3506/Unified_Management_Report_2019.docx&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua).