

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 037 ПЗ

КОЗАЧУК ОЛЕКСАНДРИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД**

Олена КОВТУН

(підпис)

" ____ " _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Управління агробізнесом на засадах сталого розвитку»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми
д.е.н., професор**

(підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н, доцент**

(підпис)

Альона ТЮРІНА

Виконала

(підпис)

Олександра КОЗАЧУК

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН
(підпис)

" _____ " _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Козачук Олександрі Олександрівні**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління агробізнесом на засадах сталого розвитку»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.05.27

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали компанії «МХП», дані міжнародної статистики та публікації наукових установ _____

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОГО ХОЛДІНГУ «МХП»

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки

Дата видачі завдання « 15 » _____ грудня _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Альона Тюріна

**Завдання прийняла до
виконання**

Олександра Козачук

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	10
1.1. Концепція управління бізнесом на засадах сталого розвитку	10
1.2. Ключові принципи екологічної, економічної та соціальної стійкості в аграрному секторі	15
1.3. Метрики для вимірювання прогресу зі сталого розвитку бізнесу	22
РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОГО ХОЛДИНГУ «МХП».....	28
2.1. Особливості організаційно-управлінської структури агропромхолдингу «МХП».....	28
2.2. Оцінка впливу підприємства на навколишнє середовище	32
2.3. Аналіз економічної ефективності та соціальної відповідальності агрохолдингу МХП в контексті впровадженням принципів сталого розвитку.....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	50
3.1. Шляхи повоєнного відновлення аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку.....	50
3.2. Міжнародний досвід використання та реалізації стратегій сталого розвитку у агробізнесі	54
3.3. Впровадження нових сталих підходів до управління агробізнесом агрохолдингу "МХП"	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ESG - environmental, social, governance (англ. Екологічні, соціальні, управлінські аспекти)

ЦСР ООН - Цілі Сталого Розвитку Організації Об'єднаних Націй

GRI - Global Reporting Initiatives (англ. Глобальні Ініціативи Звітності)

KPI - Key Performance Indicator (англ. Ключові показники ефективності)

ПГ - Парникові гази

DEI - diversity, equity and inclusion (англ. Різноманітність, справедливість та залученість)

EDCI - ESG Data Convergence Initiative (англ. Ініціатива з конвергенції даних ESG)

ISSB - International Sustainability Standards Board (англ. Міжнародна Рада зі стандартів сталого розвитку)

TCFD - Task Force on Climate-related Financial Disclosures (англ. Робоча Група з Фінансових Звіттів, Пов'язаних з Кліматом)

CDP - Carbon Disclosure Project (англ. Проект з Розкриття Викидів Вуглецю)

GLOBALG.A.P - Global Good Agricultural Practices (англ. Глобальні добрі сільськогосподарські практики)

CAP - Common Agricultural Policy (англ. Спільна Аграрна Політика)

CSP - Conservation Stewardship Program (англ. Програма Охорони Навколишнього Середовища)

SARE - Sustainable Agriculture Research and Education (англ. Дослідження та освіта у сфері сталого сільського господарства)

NOP - National Organic Program (англ. Національна Програма Органічного Сільського Господарства)

NMSA - National Mission on Sustainable Agriculture (англ. Національна місія сталого сільського господарства)

AI - Artificial Intelligence (англ. Штучний Інтелект)

IoT - Internet of Things (англ. Інтернет речей)

ВСТУП

Актуальність. З кожним роком сталий розвиток стає все більш важливим для агробізнесу в Україні, оскільки він дозволяє забезпечити баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності. Війна в Україні суттєво вплинула на аграрний сектор, що обумовлює необхідність розробки ефективних стратегій повоєнного відновлення на засадах сталого розвитку.

Агрохолдинг "МХП" є одним з найбільших гравців на українському ринку, і його діяльність має значний вплив на економіку країни. Аналіз його практик і стратегій в контексті сталого розвитку дозволяє виявити успішні підходи, які можуть бути використані іншими підприємствами в аграрному секторі.

Проблеми стійкого розвитку суб'єктів господарювання є предметом багатьох теоретичних та прикладних досліджень. Важливу роль у науковому доробку питань сталого розвитку відіграли такі науковці, як Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Клейнер, Ф. Котлер, А. Томпсон. Вони розглядали розвиток підприємств як результат створення багаторівневої системи управління, яка дозволяє встановлювати взаємозв'язки між різними видами та напрямками діяльності, сферами відповідальності та ресурсами, забезпечувати збалансоване та інтенсивне використання потенціалу, а також ефективно реалізовувати зовнішні та внутрішні відтворювальні процеси. Значний науковий внесок у розвиток методології управління сталим розвитком соціальних, економічних, екологічних систем зробили такі вчені, як І. Бланк, О. Василенко, В. Герасимчук, О. Мних. Науковим основам сталого розвитку з різних цільових аспектів присвятили свої праці В. Гросул, С. Деркач, О. Захарченко, С. Козловський, Л. Мельник, С. Міщенко, І. Тарасенко, А. Черних, які надали характеристику сутності стійкого розвитку, що базується на балансі стійкості підприємства та можливостей його розвитку.

Темою нашого дослідження є ретельне вивчення та аналіз теоретичних і практичних аспектів УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ на засадах сталого

розвитку, розгляд актуального стану та тенденцій у цій сфері на прикладі агрохолдингу "МХП". Попри численні роботи та дослідження, тема моєї роботи залишається актуальною через нові виклики з якими стикається український агробізнес в сучасних умовах. Вивчення світових практик допоможе сприяти переходу на новий якісний рівень розвитку в довгостроковій перспективі, сприятиме підвищенню сталості та конкурентоспроможності агробізнесу в Україні та його повоєнного відновлення.

Метою даного дослідження є ретельне вивчення та аналіз теоретичних та практичних аспектів УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ на засадах сталого розвитку, розгляд актуального стану та тенденцій у цій сфері на прикладі аграрного холдингу "МХП", а також визначення напрямків розвитку ефективних стратегій управління, які сприятимуть підвищенню сталості та конкурентоспроможності агробізнесу в Україні та його повоєнному відновленню.

Досягнення даної мети зумовило необхідність вирішення низки **завдань**:

1. Вивчити теоретичні основи управління сталим розвитком агробізнесу.
2. Визначити ключові принципи екологічної, економічної та соціальної стійкості в аграрному секторі.
3. Систематизувати основні метрики для вимірювання прогресу зі сталого розвитку бізнесу.
4. Надати загальну характеристику діяльності агрохолдингу "МХП".
5. Вивчити вплив підприємства на навколишнє середовище.
6. Проаналізувати економічну ефективність та соціальну відповідальність агрохолдингу "МХП" в контексті впровадженням принципів сталого розвитку.
7. Дослідити шляхи повоєнного відновлення аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку.
8. Систематизувати міжнародний досвід використання та реалізації стратегій сталого розвитку у агробізнесі.

9. Опрацювати нові сталі підходи до управління агробізнесом агрохолдингу "МХП".

Об'єктом дослідження є сталий розвиток українського агробізнесу в цілому, з особливим акцентом на діяльність аграрного холдингу "МХП", конкретні практичні заходи та стратегії, які застосовуються у відповідності до цих принципів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ на засадах сталого розвитку.

Методи дослідження. Залежно від поставлених завдань під час дослідження використовувалися загальнонаукові методи системного аналізу, історичне та логічне спостереження, аналізу та синтезу, методи графічного зображення, групування, порівняння та метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є міжнародні стандарти економічного, соціального та екологічного аналізу сталого розвитку, наукові публікації та дослідження українських та іноземних вчених в сфері аграрної економіки та сталого розвитку, річні звіти зі сталого розвитку аграрного холдингу "МХП", офіційний сайт «МХП», Інтернет-ресурси та інші науково-методичні джерела з цієї тематики.

Результати кваліфікаційної бакалаврської роботи представлені на VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» (м. Київ, 30.04.2024 р.).

В кваліфікаційній роботі систематизовано теоретичні аспекти УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ на засадах сталого розвитку. Розглянуто концепцію управління бізнесом на засадах сталого розвитку, визначено ключові принципи екологічної, економічної та соціальної стійкості в аграрному секторі, а також метрики для вимірювання прогресу зі сталого розвитку бізнесу.

Проаналізовано актуальний стан та тенденції у сфері сталого розвитку в українському агробізнесі, в тому числі аграрного холдингу «МХП». Надано загальні характеристики діяльності агрохолдингу «МХП», оцінено вплив

підприємства на навколишнє середовище, а також проаналізовано економічну ефективність та соціальну відповідальність агрохолдингу в контексті впровадження принципів сталого розвитку.

Сформовано напрями удосконалення УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ на засадах сталого розвитку. Вивчено шляхи повоєнного відновлення аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку, систематизовано міжнародний досвід використання та реалізації стратегій сталого розвитку у агробізнесі, а також розроблено та запропоновано впровадження нових сталих підходів до управління агробізнесом агрохолдингу «МХП».

Практичне значення роботи полягає у систематизації теоретичних аспектів сталого розвитку агробізнесу та формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємствами, що сприятиме їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасного ринку на підставі нових викликів.

Ця кваліфікаційна бакалаврська робота складається з переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Викладена на 72 сторінках комп'ютерного тексту, містить 8 таблиць, 14 рисунків та 49 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Концепція управління бізнесом на засадах сталого розвитку

У сучасному світі економічний та демографічний розвиток прискорюються на неймовірній швидкості. Це веде до збільшення впливу людства на навколишнє середовище та дисбалансу соціальної рівноваги. У зв'язку з цим виникає потреба в концепції сталого розвитку.

Сталий розвиток — це концепція, яка передбачає організацію суспільства таким чином, щоб воно могло існувати в довгостроковій перспективі. Це досягається шляхом задоволення потреб сучасності без ушкодження здатності майбутніх поколінь задовольнити свої потреби.

Українське слово «сталий» найточніше відповідає загальній думці концепції, але не є абсолютно точним перекладом першого значення цього терміну. «Сталий розвиток» це переклад англійського sustainable development. «Sustainable» можна перекласти також як «життєздатний», «екологічний» або навіть «невиснажливий».

Це поняття має безліч трактувань та варіацій, але найпоширенішим є визначення Міжнародної комісії Організації Об'єднаних Націй (ООН) з навколишнього середовища і розвитку. Сталий розвиток визначається там як розвиток, який «задовольняє потреби сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольнити свої». [1]

Історія концепції сталого розвитку почалася з першої доповіді Римського клубу під назвою "Межі зростання" у 1972 році. Ця доповідь викликала значний резонанс, піднімаючи проблему несумісності сучасного економічного розвитку з довгостроковими перспективами життя планети.

Термін "сталий розвиток" вперше з'явився в документі Міжнародного

союзу охорони природи "Всесвітня стратегія охорони природи" у 1980 році. Однак цей термін майже десятиліття залишався маловідомим до того часу, поки не був активно розглянутий у доповіді комісії ООН "Наше спільне майбутнє" у 1987 році [28, с.51]. Підходи, запропоновані в цій доповіді, стали основою концепції сталого розвитку та привернули увагу до цієї проблеми на міжнародному рівні. Остаточно, стратегічна концепція сталого розвитку була прийнята Всесвітньою конференцією ООН з питань навколишнього середовища і розвитку у 1992 році [29, С.34].

Ідея, що концепція сталого розвитку обмежується екологічними питаннями, є неправильною. Ця концепція охоплює набагато більше, ніж просто турбота про екологію. Вона враховує всі аспекти життя: економічний, соціальний та екологічний, приділяючи екології лише третину уваги.

Крім того, на нашу думку, варто зазначити, що в сфері менеджменту правильним рішенням буде додати поняття управління до економічної складової. Саме така бачення поширене в світовій спільноті та має абревіатуру ESG (англ. environmental, social, governance – “довкілля”, “соціальна сфера”, “корпоративне управління”).

Суть сталого розвитку полягає у розробці життєздатних стратегій, що враховують та збалансовують управлінські (економічні), соціальні та екологічні аспекти людської діяльності. Приймаючи рішення, громади, компанії та громадяни повинні враховувати не лише перспективу на 10-20 років, а й подальші перспективи. Сталий розвиток став ключовим фактором для забезпечення конкурентоздатності підприємств у сучасних умовах господарювання і визначає стратегічні напрямки їхнього розвитку.

Центральне місце в концепції займають люди сучасності та майбутніх поколінь. Як експлуатація ресурсів, економічний розвиток чи спрямованість інвестицій, так і освіта, охорона здоров'я, зайнятість та боротьба з голодом — за цією концепцією всі аспекти розвитку суспільства мають гармонізуватися як з сучасними, так і з майбутніми потребами.

Глобальні цілі сталого розвитку, які були ухвалені на Саміті ООН зі сталого розвитку у 2015 році, містять 17 цілей та 169 завдань [30]. Кожна країна має прийняти заходи для досягнення цих глобальних цілей, враховуючи їх абстрактний характер та самостійно визначаючи методи досягнення. На рисунку 1.1 зображені глобальні цілі сталого розвитку.



Рис. 1.1. Глобальні цілі сталого розвитку [2].

Усі 17 цілей взаємодіють між собою, утворюючи невід'ємний комплекс, де успіх у досягненні одного впливає на результати усіх інших. Наприклад, ефективна боротьба із загрозою зміни клімату суттєво впливає на наше відношення до природних ресурсів та їх управління. Реалізація цілей щодо гендерної рівності та покращення стану здоров'я сприяє зменшенню бідності та встановленню стабільності в суспільстві. Крім того, просування миру та створення інклюзивного середовища сприяють зменшенню соціальних нерівностей та сприяють економічному процвітання. Ці цілі створюють найбільшу можливість для поліпшення якості життя майбутніх поколінь, визначаючи шлях до сталого розвитку нашого світу.

Для кращого розуміння, цілі сталого розвитку можна зобразити у схемі у вигляді "торта", зображеному на рисунку 1.2.

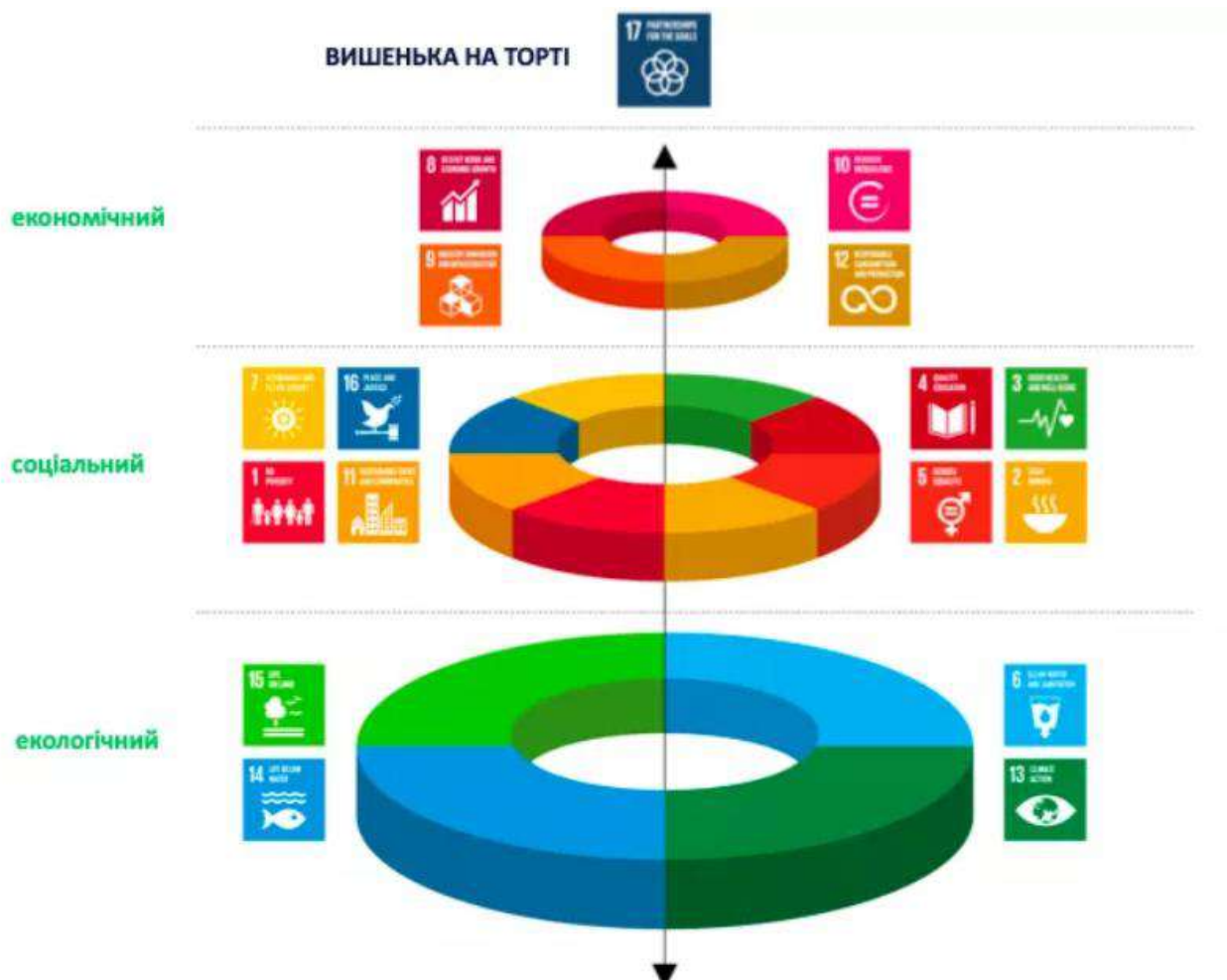


Рис. 1.2. Цілі сталого розвитку, зображені у схемі "торт" [2].

У вересні 2015 року під час 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся історичний Саміт ООН зі сталого розвитку, на якому було прийнято Порядок денний розвитку після 2015 року [31, С. 169]. Цей документ став новим відліком у визначенні глобальних стратегій для сталого розвитку. У рамках цього Саміту було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань, які стали ключовими напрямками дій для всіх країн-членів ООН, включаючи Україну.

Україна, визнаючи важливість цих цілей для свого власного розвитку, розпочала інклюзивний процес адаптації Цілей сталого розвитку до своєї національної стратегії розвитку на період до 2030 року. Цей процес ґрунтувався на принципі "Нікого не залишити осторонь", що відображає зобов'язання

досягти сталого розвитку, що забезпечить процвітання для всіх верств суспільства [32]. Кожна глобальна ціль була аналізована з урахуванням конкретних потреб та можливостей України, з метою забезпечення її власного сталого розвитку. Перші два роки було відведено на адаптацію цілей до українського контексту. У 2017 році була представлена доповідь "Цілі сталого розвитку: Україна", у якій Мінекономіки визначило 86 національних завдань [33].

У 2019 році ініціативу підтримав президент, який визначив сталий розвиток як ключовий напрямок для стратегічних документів та бюджету. У 2020 році було представлено Добровільний національний огляд перед світовою спільнотою, де було відзначено певний прогрес України у виконанні більшості цілей [34, С. 466].

Сталому розвитку супроводжується не лише позитивними відгуками, а й критикою. Деякі критики вказують на відсутність конкретних рішень та нечіткість. Часто відсутність належної теоретичної та практичної бази ускладнює реалізацію ідей сталого розвитку. Деякі вважають сталий розвиток утопією, особливо в усталеному класовому суспільстві, де концепція рівності вважається недосяжною. Також критикується висока вартість реалізації та відсутність централізованого органу, що гарантований успішну реалізацію концепції.

Щодо цілей ООН, існує активна дискусія. Експерти вказують на конфлікт між деякими цілями (наприклад, економічний розвиток та боротьба зі змінами клімату), а також на те, що деякі цілі є синонімами інших. Незважаючи на те, що концепція сталого розвитку може здаватися утопічною, вона набуває все більшого значення. Останні десятиліття показали, що розвиток економіки та технологій часто відбувається за рахунок екології, дешевої робочої сили, а головне — за рахунок життя майбутніх поколінь.

Швидкість використання природних та людських ресурсів наразі не є стійкою, що може мати негативний вплив на навколишнє середовище та суспільство у майбутньому. Тому збалансування економічної, соціальної та

екологічної сфер стає надзвичайно важливим. Розвиток однієї сфери не повинен відбуватися за рахунок інших.

Сталий розвиток — універсальна ідея, яка може бути втілена як міжнародними організаціями та урядами, так і місцевим бізнесом та приватними особами. Зусилля окремих осіб чи компаній можуть значно сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Низка великих виробників уже підтримує цю концепцію та розробляє стратегії відповідно до неї [1].

1.2. Ключові принципи екологічної, економічної та соціальної стійкості в аграрному секторі

Сучасні управлінці в сільськогосподарському секторі стикаються з унікальним і глибоким завданням: інтегрувати екологічні, соціальні та урядові фактори (ESG) у серцевину своїх стратегій. Ця інтеграція відповідає мінливим нормативним вимогам або вподобанням споживачів і фундаментальному переходу до сталої та відповідальної ділової практики, яка забезпечує довгострокову прибутковість і стійкість сектора.

Принципи концепції сталого розвитку ґрунтуються на п'яти основних положеннях [3]:

1. Людство здатне забезпечити сталий та тривалий розвиток, що відповідає потребам сучасних людей, не обтяжуючи при цьому можливості майбутніх поколінь задовольняти їхні потреби.

2. Обмеження у використанні природних ресурсів є відносними, залежать від рівня технологій та соціальної організації, а також від здатності біосфери до самовідновлення.

3. Необхідно забезпечити задоволення базових потреб всіх людей та створити можливості для покращення їхнього життя. Без цього сталий та тривалий розвиток стає неможливим. Злидні стали однією з головних причин екологічних та інших катастроф у світі.

4. Потрібно забалансувати споживання тих, хто користується

надмірними матеріальними ресурсами, з екологічними можливостями планети, зокрема щодо використання енергії.

5. Темпи та масштаби народження нових громадян повинні відповідати виробничому потенціалу глобальної екосистеми Землі.

Сільське ж господарство перебуває на критичному етапі, коли екологічні проблеми, такі як зміна клімату, дефіцит води та втрата біорізноманіття, перетинаються з такими соціальними проблемами, як трудові права, залучення громади та здоров'я споживачів. Сьогодні використання міркувань ESG є життєво важливий компонентом стратегічного планування, який може стимулювати інновації, зменшувати ризики та зумовлювати стабільність компанії. Крім того, необхідно враховувати фінансовий аспект інтеграції ESG. Інвестори та ринки все більше віддають перевагу підприємствам, які демонструють прихильність до сталого розвитку.

Управління ресурсами нашої планети та пом'якшення впливу на навколишнє середовище є не просто етичним зобов'язанням, а й імперативом стратегічного управління. Нижче зазначені екологічні аспекти, яким повинен надаватись пріоритет при формуванні стратегій бізнесу на засадах сталого розвитку [35]:

1. Стійкість до зміни клімату. А саме вклад у стратегії, що підвищують адаптивність до змін погоди та екстремальних явищ. Це може включати фінансування досліджень посухостійких культур та розробку систем боротьби з повеннями.

2. Раціональне управління ресурсами. Вклад у технології, які оптимізують використання води, та практики, які зберігають здоров'я ґрунту.

3. Біорізноманіття та екосистемні послуги мають вирішальне значення для здорової екосистеми та сталого сільського господарства.

4. Вуглецевий слід і викиди парникових газів: Зменшення вуглецевого сліду сільськогосподарської діяльності є життєво важливим. Варто розглянути інвестиції у відновлювані джерела енергії та методи поглинання вуглецю.

5. Енергоефективність. Інвестиції в технології та практики можуть призвести до значної економії коштів і зменшення впливу на навколишнє середовище.

6. Контроль забруднення та управління відходами. Варто інвестувати в технології та практики, які мінімізують забруднення.

7. Екологічне пакування та розповсюдження. Вклад у екологічно чисті пакувальні матеріали та ефективні дистриб'юторські мережі, щоб мінімізувати викиди вуглекислого газу.

8. Практики відновлюваного сільського господарства. Інвестування у відновлюване сільське господарство може покращити стан ґрунту, збільшити біорізноманіття та підвищити стійкість екосистем.

9. Оцінка та управління ризиками. Ризики для навколишнього середовища повинні бути ретельно оцінені та інтегровані у фінансове планування. Це включає в себе оцінку потенційного економічного впливу екологічних катастроф і довгострокових змін клімату на сільськогосподарську продукцію.

10. Залучення зацікавлених сторін: взаємодія із зацікавленими сторонами, включаючи фермерів, споживачів і екологічні групи, може дати цінну інформацію про екологічні проблеми та можливості.

Підтримуючи ці ініціативи, відбувається сприяння не тільки збереженню навколишнього середовища, але й забезпечення сталості і процвітання сільськогосподарського сектора для майбутніх поколінь. Цей проактивний підхід до охорони довкілля відображає глибоке розуміння того, що здоров'я планети та здоров'я сільськогосподарської економіки нерозривно пов'язані.

Сільське господарство – це не лише вирощування сільськогосподарських культур, це ще й стосується спільнот, працівників, споживачів і ширшої соціальної тканини. Найважливіші соціальні аспекти, яким повинен надаватись пріоритет:

1. Трудова практика. Забезпечення справедливої заробітної плати та безпечних умов праці, що сприяє продуктивності та лояльності працівників.

2. Підтримка громади. Підтримка місцевих ініціатив та інвестування в інфраструктуру, освіту та охорону здоров'я, щоб підвищити рівень громад.
3. Здоров'я та безпека споживачів. Інвестування у суворий контроль якості та безпеки харчових продуктів забезпечує відповідність етичним та фінансовим стандартам.
4. Різноманітність та інклюзивність. Стимулювання різноманітності на робочому місці підвищує інновації та відповідає потребам клієнтів.
5. Освіта та навчання. Інвестування в навчання співробітників підвищує їхні навички та відданість компанії.
6. Справедлива торгівля та етичне постачання. Підтримка чесної торгівлі сприяє розвитку місцевих економік та фермерських спільнот.
7. Програми охорони здоров'я та оздоровлення. Здорові працівники - більш продуктивні та забезпечують успішну діяльність підприємства.
8. Стандарти безпеки. Забезпечення безпеки на робочому місці - не лише вимога, а й моральний обов'язок.
9. Залучення громади. Активна взаємодія з місцевими громадами підвищує рівень довіри.
10. Етика ланцюга постачань. Гарантування, що в ланцюжку поставок немає практики експлуатації та неетичної поведінки. Це включає відповідальне постачання сировини та продукції та контроль за дотриманням постачальниками етичних стандартів.

Ці ініціативи не тільки зміцнюють репутацію та соціальну ліцензію компанії, але й сприяють добробуту працівників, громад і споживачів. Крім того, вони узгоджують компанію зі мінливими споживчими уподобаннями та очікуваннями щодо соціально відповідальної ділової практики, яка може сприяти лояльності до бренду та частці ринку.

Ефективне управління забезпечує прозорість, підзвітність і етичні практики, а фінансова стійкість (економічна складова) є основою, на якій ґрунтується майбутня життєздатність галузі. Найважливіші управлінські та економічні аспекти, яким повинен надаватись пріоритет [4]:

1. Дотримання високих етичних стандартів є важливим для зміцнення довіри і захисту репутації компанії.
2. Прозорість операцій є ключем до побудови довіри між сторонами і допомагає дотримуватися принципів ESG.
3. Ефективне управління ризиками враховує фінансові та операційні загрози, включаючи зміни клімату та перебої в ланцюжках поставок.
4. Дотримання норм і законів є обов'язковим для уникнення фінансових та репутаційних ризиків.
5. Взаємодія зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти та громади, сприяє побудові довіри і сприяє сталому розвитку.
6. Незалежність ради директорів забезпечує об'єктивний нагляд і допомагає у прийнятті етичних рішень.
7. Довгострокове фінансове планування з урахуванням факторів ESG забезпечує стійкість компанії в майбутньому.
8. Відносини з інвесторами, які цінують ESG, сприяє привабленню капіталу для сталого розвитку.
9. Розподіл капіталу на сталий розвиток є ключовим для забезпечення позитивної віддачі від інвестицій.
10. Дивіденди та прибуток акціонерів, баланс між дивідендами та реінвестицією в сталий розвиток підтримує фінансову стабільність.
11. Дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності забезпечує достовірність інформації для інвесторів.
12. Механізми розв'язання конфліктів сприяють збереженню позитивних відносин з зацікавленими сторонами.

Впровадження принципів ESG та сприяння інноваціям є ключовими для сільськогосподарського сектора. Важливі аспекти впровадження ESG та інновацій, яким повинен надаватись пріоритет відображені на рисунку 1.3.

1. Технології для сталого розвитку. Управлінці повинні підтримувати впровадження передових технологій, які сприяють сталому розвитку сільського господарства. Це включає в себе методи точного землеробства, аналітику даних

для оптимізації ресурсів, а також дрони та датчики для моніторингу здоров'я врожаю та впливу на навколишнє середовище. Інвестиції в технології підвищують дотримання ESG і покращують операційну ефективність і економічність.



Рис. 1.3. Пріоритетні напрями впровадження ESG та інновацій в агробізнесі.

Джерело: систематизовано автором.

2. Стійкі ланцюги постачань. Сталі постачання та управління ланцюгами поставок мають вирішальне значення для впровадження ESG. Управлінці повинні співпрацювати з партнерами по ланцюжку постачання, щоб гарантувати, що продукти відповідально закуповуються та транспортуються. Це може включати розробку критеріїв сталого постачання та перевірку практики постачальників у сфері екологічно безпечного та соціального захисту.

3. Інвестиції в інновації. Управлінці повинні виділяти ресурси для науково-дослідних і дослідно-конструкторських ініціатив (НДДКР), зосереджених на методах сталого ведення сільського господарства. Це може включати фінансування проектів, пов'язаних із селекцією сільськогосподарських культур на стійкість, розробкою екологічно чистого сільськогосподарського обладнання або створенням нових стійких пакувальних

матеріалів. Інновації є рушійною силою довгострокового успіху ESG.

4. Постійне вдосконалення. Впровадження ESG – це не одноразова спроба, а процес постійного вдосконалення. Управлінці повинні створити механізми для постійної оцінки практик ESG та їх впливу на організацію. Регулярні оцінки можуть визначити сфери для покращення та обґрунтувати стратегічні рішення.

5. Порівняльний аналіз і показники. Встановлення чітких показників і контрольних показників ESG має важливе значення для вимірювання прогресу. Управлінці повинні співпрацювати з відповідними зацікавленими сторонами, щоб визначити ключові показники ефективності (KPI), пов'язані з впливом на навколишнє середовище, соціальною відповідальністю та практикою управління. Ці показники створюють основу для звітності та звітності.

6. Співпраця та партнерство. Співпраця з іншими організаціями, державними установами та галузевими асоціаціями може посилити вплив ініціатив ESG. Управлінці повинні досліджувати можливості партнерства, які сприяють стійкості, наприклад, спільні дослідницькі проекти або галузеві стандарти ESG.

7. Фінансові стимули для ESG. Управлінці можуть вивчати фінансові продукти та стимули, які винагороджують відповідність ESG. Це включає варіанти екологічного фінансування, позики, пов'язані з ESG, і облігації сталого розвитку. Доступ до такого фінансування може підтримати ініціативи ESG і знизити вартість капіталу.

8. Оцінка та пом'якшення ризиків. Інтеграція ESG у стратегії оцінки та пом'якшення ризиків має важливе значення. Управлінці повинні визначити ризики, пов'язані з ESG, наприклад, пов'язані з кліматом або збої в ланцюзі поставок, і розробити плани пом'якшення цих ризиків. Такий проактивний підхід може захистити фінансову стабільність організації.

9. Екологічні інвестиції. Управлінці повинні спрямовувати капітал на екологічно чисті інвестиції відповідно до цілей ESG. Це може включати

інвестиції в проекти відновлюваної енергетики, ініціативи зі збереження води або практику сталого сільського господарства. Ці інвестиції можуть принести як фінансову віддачу, так і позитивні результати ESG.

10. Залучення співробітників. Сприяння розвитку культури сталого розвитку та обізнаності про ESG серед працівників є життєво важливим. Управлінці можуть підтримувати програми залучення працівників, які навчають і залучають робочу силу до ініціатив ESG. Залучені співробітники з більшою ймовірністю сприятимуть успіху програм ESG.

11. Звітність і прозорість. Управлінці повинні готувати звіти ESG і розкривати інформацію про прогрес організації та зобов'язання перед зацікавленими сторонами. Прозорість створює довіру з інвесторами, клієнтами та регуляторними органами.

12. Моніторинг відповідності. Регулярний моніторинг і аудит відповідності ESG є важливими. Управлінці повинні встановити засоби внутрішнього контролю та механізми, щоб переконатися, що організація дотримується принципів ESG і досягає своїх цілей.

Відаючи пріоритет впровадження ESG та інноваціям, керівники в сільськогосподарському секторі можуть вести свої організації до більш сталого та відповідального майбутнього. Ці зусилля узгоджуються з мінливими уподобаннями споживачів і позиціонують компанію як відповідального опікуна навколишнього середовища та учасника соціального добробуту. Впровадження ESG та інновації є стратегічним вибором і шляхами до стійкості, зростання та довгострокового успіху в сільськогосподарській галузі. [4]

1.3. Метрики для вимірювання прогресу зі сталого розвитку бізнесу

«Те, що вимірюється, робиться» - цитата, які дає зрозуміти важливість вміння вимірювати прогрес у будь-якій сфері, в тому числі і у сталому розвитку [36]. Метрики дають можливість дослідити важливу роль кількісної оцінки, щоб зрозуміти систему, вирішити проблему, усунути причину або

встановити політику.

Різноманітні компанії та міжнародні організації, включаючи Міжнародну організацію зі стандартизації та Global Reporting Initiatives, визначили набір показників для оцінки прогресу в екологічних показниках та сталому розвитку бізнесу [37]. Чимало організацій застосовують різні індикатори для впровадження наявних систем екологічного управління у сталий бізнес. Показники сталої практики бізнесу можуть приймати різні форми – від кількісних до якісних, загальних до конкретних, а також абсолютних до відносних, залежно від їхньої мети та застосування.

Кількісні показники можна вимірювати за масою, обсягом чи кількістю забруднювачів довкілля чи фізичних матеріалів [38]. Але не всі показники можуть бути оцінені кількісно; деякі з них мають бути оцінені якісно, оскільки їх складно виразити у фізичних одиницях. Якісні показники є інтерпретативними і включають соціальні аспекти діяльності фірми, такі як зміни культурних цінностей тощо [39].

Стійкий бізнес можна охарактеризувати як за допомогою якісних, так і кількісних показників, оскільки обидва аспекти є важливими для визначення, чи враховує різноманітність діяльності організації людські потреби та соціальні запити. Багато фірм встановлюють якісні індикатори як важливу мету для вимірювання прогресу у своїй політиці, навіть якщо визначення якісних індикаторів у фізичних одиницях є складним завданням.

Індикатори також можна розділити на загальні та приватні [40]. Загальні показники використовуються підприємствами у всіх галузях світу і включають споживання енергії, води та матеріалів, викиди парникових газів, вуглекислий газ, метан та викиди в атмосферу на одиницю продукції. Ці показники можна використовувати для порівняння результатів однієї організації з результатами іншої.

Конкретні показники визначаються різноманітними факторами та вимірюються відповідно до характеристик кожної галузі або фірми. Відносні показники є відношенням, інакше кажучи пропорцією, яка порівнює абсолютні

показники між собою. Це дає можливість фірмам та зацікавленим сторонам оцінювати зміни з року в рік та визначати більш стійкі можливості та методи. Завдяки цьому, зацікавлені сторони можуть краще зрозуміти, чи насправді компанія збільшує ефективність викидів, вимірюючи рівень забруднень на одиницю продукції [5].

Зважаючи на вищесказане, варто розглянути, певні показники ESG, які дуже популярні для вимірювання ефективності компанії та є хорошою відправною точкою для створення ключових показників ефективності (KPI).

На рис 1.4. зображено приклад схеми з трьома основними секціями (екологічний, соціальний та управління), які в свою чергу мають деякі загальні показники.



Рис. 1.4. Класифікація ESG показників за напрямками.

Джерело: створено автором на основі [6].

Більшість екологічних показників пов'язані із загальним впливом організації на клімат. Популярні вимірювання включають викиди парникових газів (ПГ), споживання енергії та води та відходи. Викиди також класифікуються на прямі викиди, непрямі викиди від комунальних підприємств і усі інші непрямі викиди, наприклад, від ланцюга постачання фірми.

Останнім часом статистика різноманітності, справедливості та залученості (DEI) робочої сили організації популяризується як де-факто соціальний показник [41]. Однак соціальні показники також включають такі фактори, як охорона праці та безпека, вплив на суспільство через послуги та інвестиції, якість продукції та безпека, а також трудові практики, оскільки вони стосуються прожиткового мінімуму, задоволеності працівників, навчання та професійного розвитку. Показники управління охоплюють склад наглядового органу (як правило, ради директорів), винагороди керівників, антикорупційну політику, управління ризиками та загальну корпоративну прозорість.

Оскільки існує так багато потенційно вимірних аспектів ESG, спостерігався поштовх до стандартизації наборів показників за допомогою таких ініціатив, як, наприклад, ESG Data Convergence Initiative (EDCI) [7].

EDCI має на меті значно зменшити кількість зібраних KPI ESG, щоб упорядкувати раніше фрагментований підхід індустрії приватних інвестицій до збору даних ESG і звітності. Ініціатива включає викиди парникових газів, відновлювані джерела енергії, різноманітність членів правління, травми, пов'язані з роботою, чисту кількість нових наймів і залучення працівників.

Незважаючи на те, що компаніям і надалі потрібно буде встановлювати власні індивідуальні показники KPI відповідно до їхніх стратегічних цілей, логічно, що вони також будуть дедалі більше відповідати стандартизованим показникам, наданим ISSB, TCFD, CDP, GRI та Всесвітнім економічним форумом [6].

За основу у роботі ми вирішили взяти показники зображені на рисунку 1.5. Представлена структура ESG допоможе нам оцінити ефективність компаній на захід сталого розвитку. Незважаючи на те, що структура не є

вичерпною, ця структура надає призму, через яку можна зрозуміти широту питань і проблем, за якими оцінюється бізнес. Крім того, ключові сфери уваги розроблено таким чином, щоб вони узгоджувалися з ЦСР ООН.

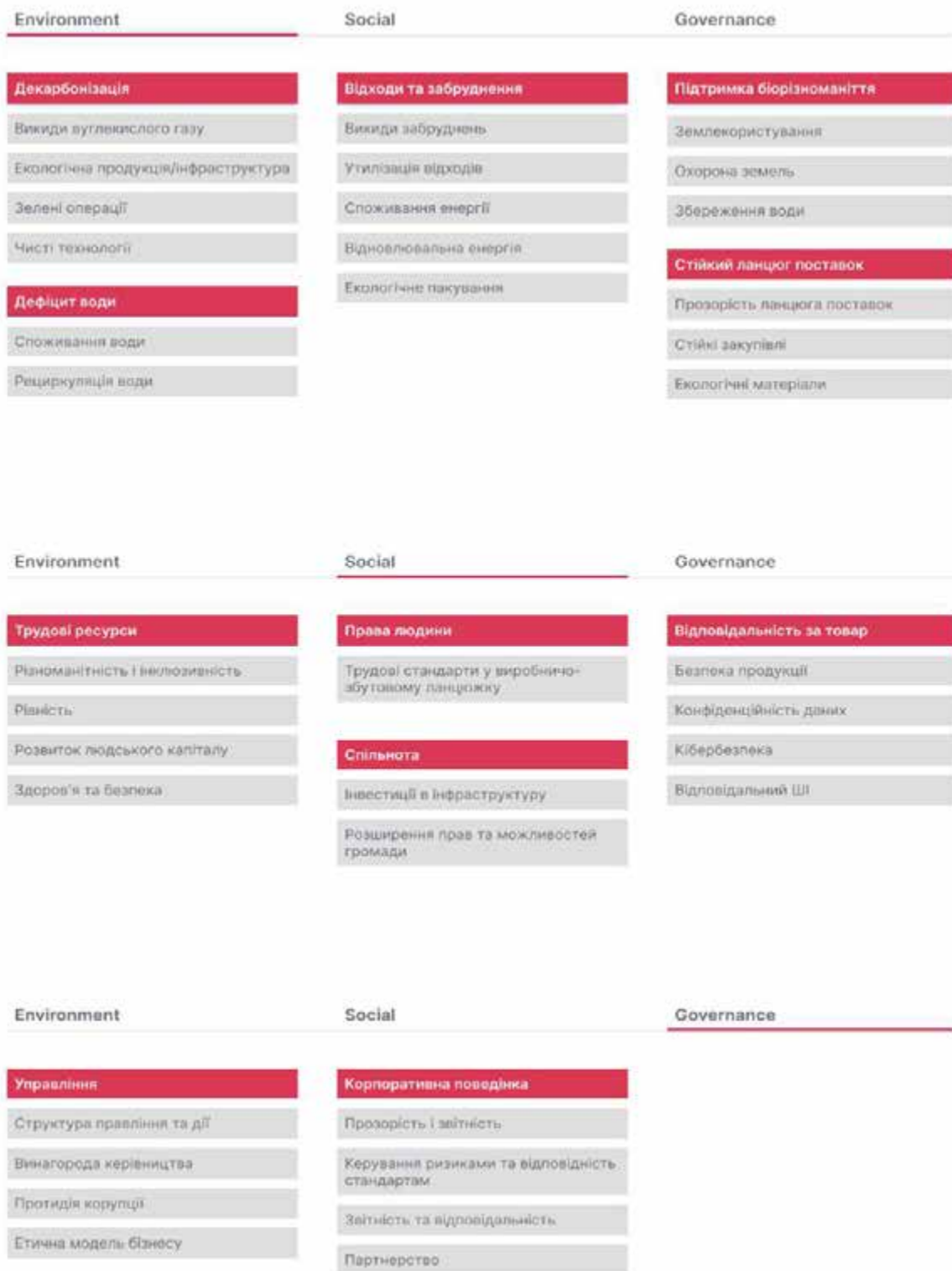


Рис. 1.5. Структура ESG: сфери фокусування.

Джерело: створено автором на основі [8].

Оскільки зростаюча кількість компаній у всьому світі приймає рамки та стандарти ESG, результативність, яку вони досягають за цими показниками, стане корисною системою відліку для інших, на основі якої вони зможуть порівнювати свої власні показники KPI ESG, і ми можемо очікувати зростання узгодженості між KPI та галузевих стандартів у міру розвитку ландшафту ESG.

РОЗДІЛ 2.

АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОГО ХОЛДИНГУ «МХП»

2.1. Особливості організаційно-управлінської структури агропромхолдингу «МХП»

ПрАТ «МХП» є провідним агрохолдингом України та найбільшим виробником м'яса птиці в Європі, заснованим у 1998 році. Холдинг налічує близько 30 підприємств у 14 областях України, загальний штат співробітників в Україні становить понад 28 тис. осіб [9, с.40].

ПрАТ "МХП" є лідером української аграрної індустрії з виробничими активами в Нідерландах, Словенії, Словаччині та дистрибуційним офісом в ОАЕ. Підприємство володіє такими брендами, як "Наша Ряба", "Qualiko", "Легко!", "Бащинський", "Ukrainian Chicken".

Підприємство є вертикально інтегрованою компанією. Унікальна модель бізнесу дозволяє контролювати собівартість продукції. "МХП" вирощує зерно для виробництва комбікормів; виготовляє корми для власних птахофабрик з вирощування батьківського поголів'я і фабрик з виробництва м'яса птиці.

МХП був заснований у 2006 році та зареєстрований у Люксембурзі. 7 серпня 2017 року компанія перетворилася з відкритого товариства з обмеженою відповідальністю на європейську компанію. 27 грудня 2017 року зареєстрований офіс Компанії та центральне управління було перенесено на Кіпр. У грудні 2017 року Компанія прийняла новий Меморандум і Статут для дотримання положень законодавства про компанії на Кіпрі. GDR МХП котируються та торгуються на Лондонській фондовій біржі [10, С.111].

Основними видами господарської діяльності Групи є птахівництво та пов'язані з ним операції, вирощування зернових, а також інші види сільськогосподарської діяльності (головним чином переробка м'яса, а також виробництво великої рогатої худоби та молока). Птахівництво та пов'язані з

ними операції об'єднують усі функції, пов'язані з виробництвом курятини. , включаючи розведення, інкубацію, виробництво кормів (виробництво рослинної олії як побічної продукції), вирощування та переробку курей, а також маркетинг і продаж (як в Україні, так і на експорт) продукції птахівництва. Вирощування зерна включає виробництво та реалізацію зерна. Інші види сільськогосподарської діяльності включають виробництво та продаж ковбасних виробів та напівфабрикатів, велику рогату худобу та виробництво молока.

МХП прагне підтримувати та застосовувати найвищі стандарти корпоративного управління. Він регулярно проводить консультації та обговорює свій підхід із професійними консультантами, акціонерами, власниками облігацій, інвестиційними аналітиками, своїми співробітниками, урядами та регуляторами.

На рисунку 2.1. наведено список членів Ради директорів станом на 31 грудня 2023 року разом із інформацією про кожного члена.

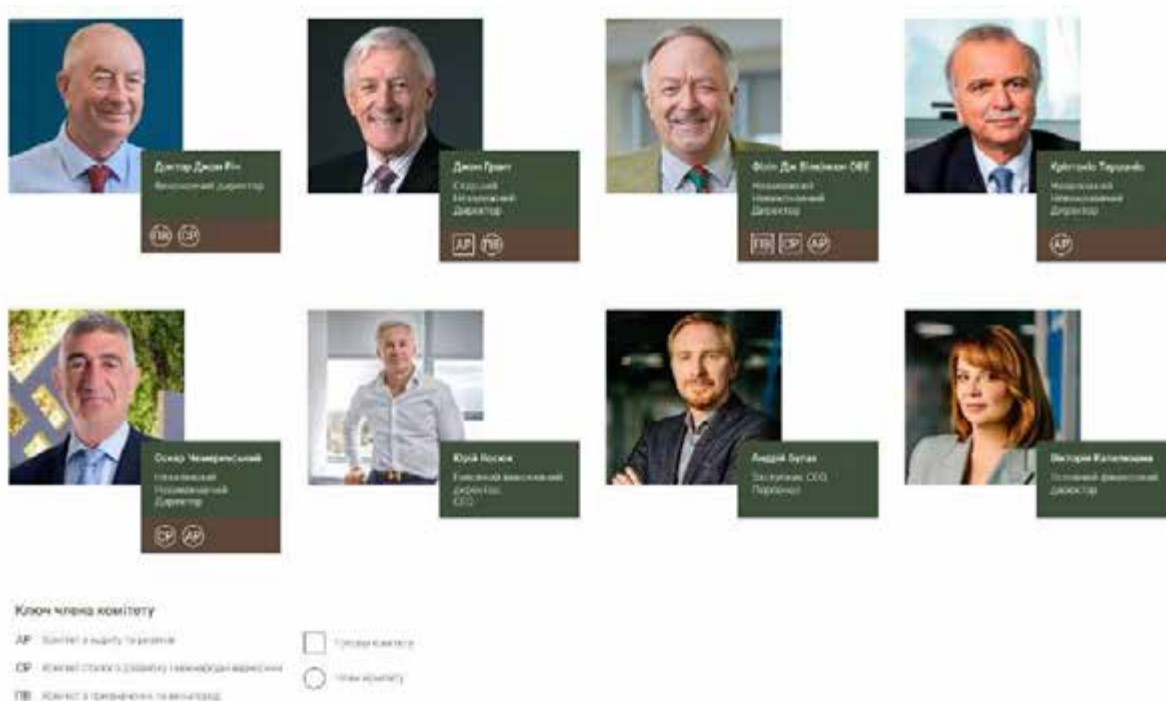


Рис. 2.1. Список членів Ради директорів агрохолдингу МХП.

Джерело: створено автором на основі [10, С. 114].

На рисунку 2.2. наведено підсумкову організаційну структуру Групи станом на 28 грудня 2023 року.

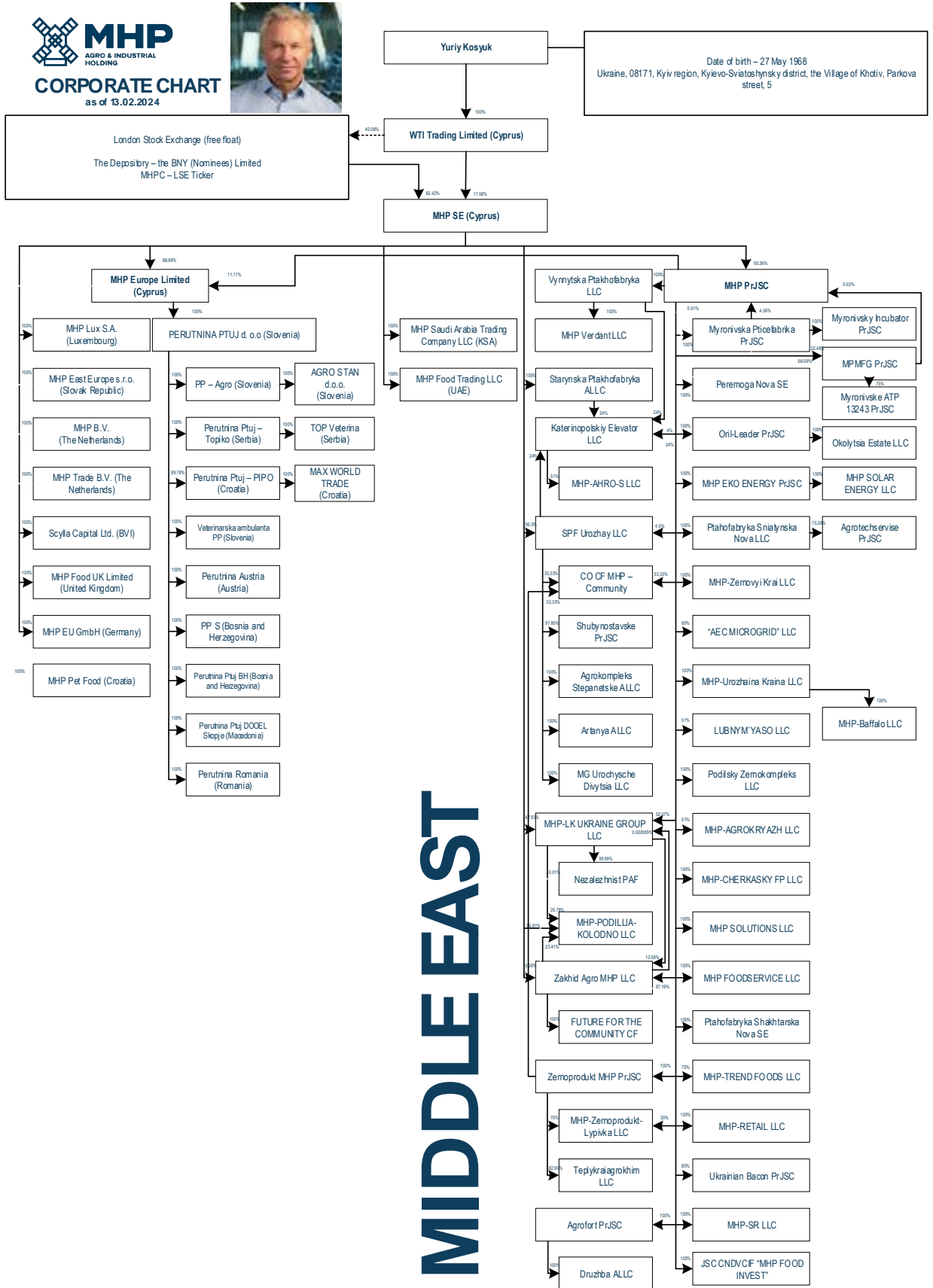


Рис. 2.2. Підсумкова організаційна структура компанії МХП [11].

Управлінську команду очолює засновник і головний виконавчий директор Юрій Косюк, який підпорядковується безпосередньо Раді директорів. Колективна сила та досвід команди лідерів МХП є ключовим фактором успіху бізнесу та лежать в основі переможної стратегії Компанії щодо реалізації інтегрованих бізнес-моделей [12].

На рис.2.3. вказана структура департаментів компанії МХП.

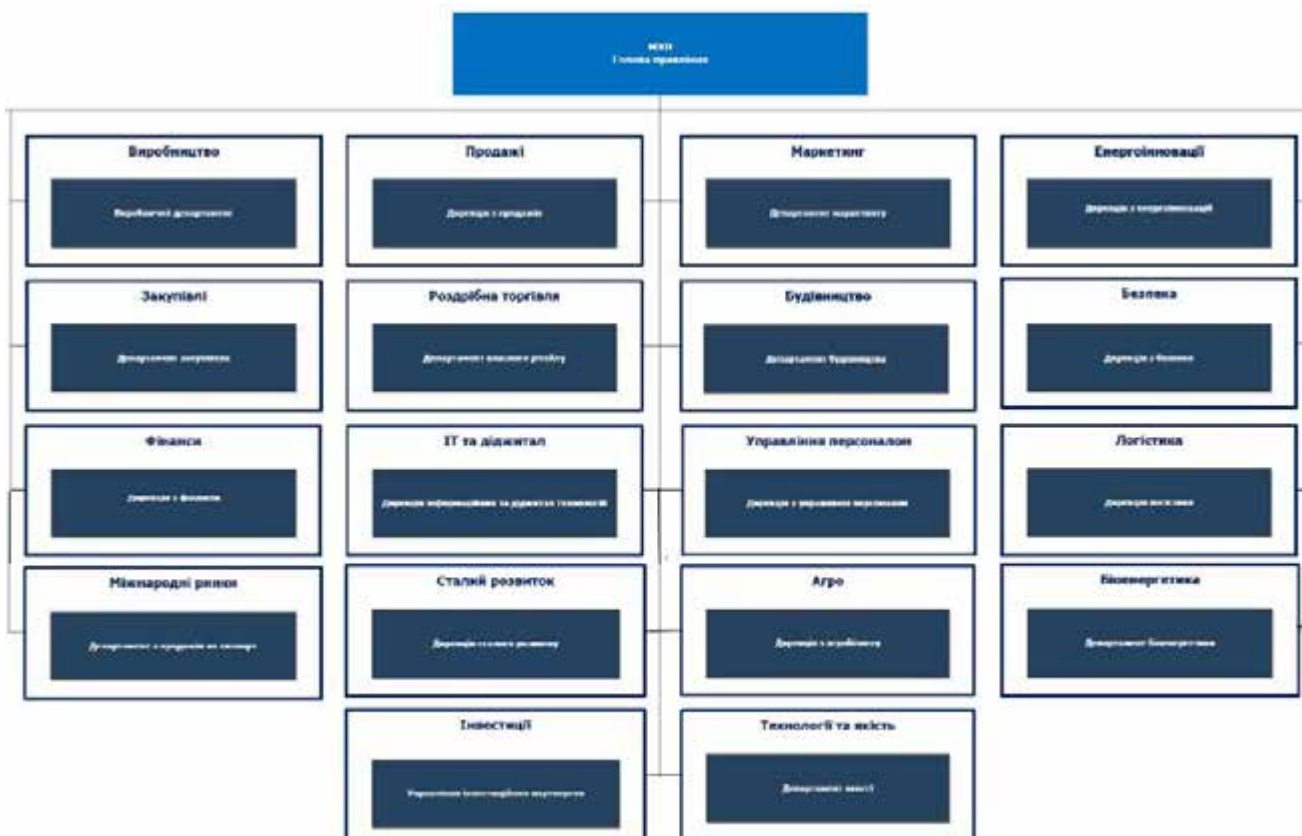


Рис. 2.3. Структура компанії МХП.

Джерело: побудовано автором.

МХП має усталений підхід до управління та продовжує шукати можливості для його розвитку відповідно до найкращої практики. Комітет зі сталого розвитку та міжнародних справ ініціював створення підкомітету, до складу якого увійшли представники Компанії. Це відображає не лише підхід управління до управління, але й рух «знизу вгору». Метою цього підкомітету буде консолідація важливості ESG та забезпечення бачення на середньо- та довгострокову перспективу. Він інтегрує принципи сталого розвитку в основні стратегії та діяльність МХП, а також сприятиме створенню довгострокової

цінності для всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, співробітників, клієнтів і громади. Віддаючи пріоритет стійкості та відповідальній бізнес-практиці, МХП прагне підвищити свою стійкість, репутацію та конкурентоспроможність на світовому ринку [13].

Крім вищесказаного варто згадати, що Рада складається з трьох нижчезказаних комітетів. Комітет з аудиту та ризиків несе відповідальність за достовірність фінансової звітності Групи та наглядає за внутрішнім фінансовим контролем і процесами управління ризиками. Комітет також дає рекомендації Раді щодо призначення зовнішніх і внутрішніх аудиторів і контролює їхню діяльність. У березні 2021 року Рада перейменувало Комітет (попередній Комітет з аудиту) на Комітет з аудиту та ризиків, щоб підкреслити важливість його ролі в нагляді за процесами управління ризиками Компанії та звітуванні перед Радою, хоча Рада зберігає загальну відповідальність за ризики.

Комітет з призначень і винагород відповідає за надання рекомендацій Раді щодо призначення директорів і за визначення винагороди виконавчих директорів.

Комітет із міжнародних зв'язків з державними органами та зв'язків із громадськістю несе відповідальність за встановлення стратегії та цілей Компанії у зв'язках з державними органами та зв'язках з громадськістю відповідно до мінливого ділового та політичного середовища, в якому працює Компанія. Це включає аналіз та надання інформації керівництву щодо питань відповідального бізнесу, а також передбачення та підготовку реакції Компанії на будь-які потенційні кризові ситуації, пов'язані з політичними та операційними питаннями [14].

2.2. Оцінка впливу підприємства на навколишнє середовище

МХП намагається здійснювати всю свою діяльність екологічно відповідально та протистояти глобальним викликам, які породжує зміна клімату [42, с.122]. Відповідальна бізнес-стратегія МХП тісно пов'язана з

Цілями розвитку ООН, і Група прагне зробити конструктивний внесок у позитивні глобальні зміни. МХП узгоджує свою діяльність із усіма сімнадцятьма Цілями сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй.

Цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй були розроблені, щоб забезпечити спільний план досягнення миру, процвітання та добробуту для людей і планети зараз і в майбутньому [43].

МХП використовує свої продукти та послуги, робочу силу, інвестиції та діяльність із залучення зацікавлених сторін для стимулювання процесу інновацій та постійного вдосконалення. Система сталого розвитку МХП базується на шести стовпах розвитку.

1. Залучення зацікавлених сторін
2. Люди та їх добробут
3. Роль у суспільстві та ліцензія на діяльність
4. Відповідальне виробництво харчування
5. Ділова поведінка
6. Планета

У наведеній нижче матриці на рисунку 2.4. показано, як кожна з 17 цілей розвитку враховується в рамках кожного з шести основ зростання. Орієнтуючись на дані вказані в розділах 1.1 та 1.3, у цьому розділі доцільним вважаємо розглянути виконання екологічно спрямованих цілей сталого розвитку ООН: - Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови;

- Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату;
- Ціль 14. Збереження морських ресурсів;
- Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші.

Ключовим принципом екологічної політики компанії є досягнення вуглецевої нейтральності до 2030 року з урахуванням невизначеності через наслідки війни. Група отримала вуглецеву акредитацію в Carbon Trust і почала визначення відповідних показників і цілей як для пом'якшення наслідків зміни клімату, так і для адаптації.

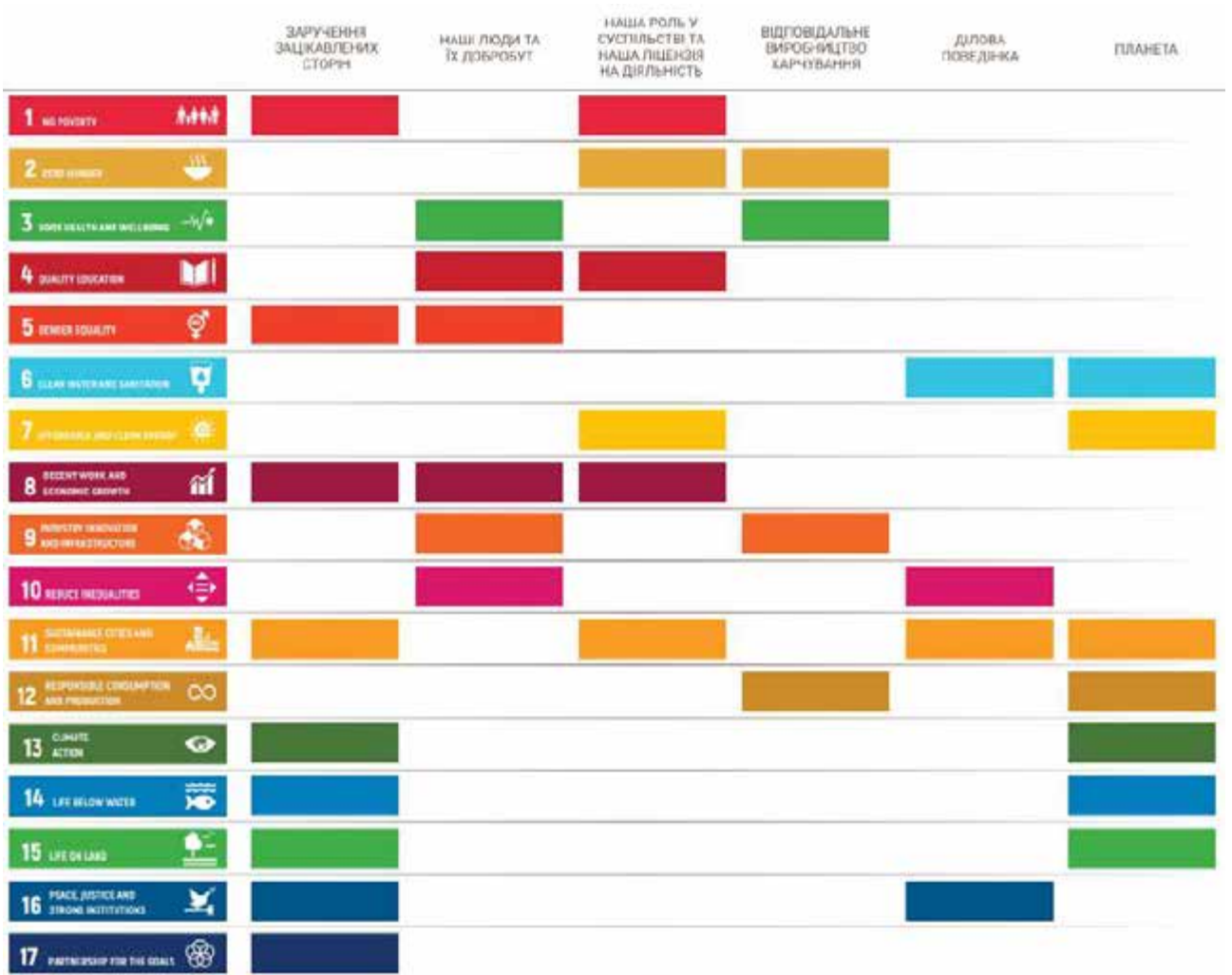


Рис. 2.4. Засади зростання МХП та їх відповідність ЦСР ООН [10, с.59].

Рис. 2.5. показує розвиток МХП на основі екологічних показників згаданих на рис. 1.3.



Рис. 2.5. Аналіз розвитку МХП на екологічних засадах ESG.

Джерело: створено автором на основі інформації [10; 15].

Стандарт Carbon Trust («Стандарт») — це провідний у світі незалежний міжнародний сертифікатор, який визнає найкращі практики та досягнення у сфері скорочення викидів вуглецю []. Компанії, які відповідають стандарту, повинні надати точну оцінку свого вуглецевого сліду, підтверджену надійними даними. Вони повинні підтверджувати ефективні процеси управління викидом вуглецю та демонструвати постійне вдосконалення.

У вересні 2023 року МХП отримав сертифікат від Carbon Trust, який дійсний протягом двох років []. Ця сертифікація підтверджує, що дані МХП про викиди парникових газів у зв'язку з його виробництвом та маркетинговою діяльністю м'яса птиці в Україні відповідають вимогам.

Група очікує значного прогресу в 2024 році. Ця ініціатива є частиною зобов'язань МХП щодо стійких практик і його стратегії щодо зменшення впливу на навколишнє середовище. В останні роки МХП зробила ряд кроків, щоб зменшити вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та скоротити викиди парникових газів. Вони запустили будівництво біогазових установок, які використовують відходи, утворені іншими видами діяльності МХП, і приділяють постійну увагу до діяльності зі скорочення споживання енергії.

У 2023 році МХП продовжив досягати значного прогресу на шляху до більшого використання відновлюваної енергії та скорочення споживання електроенергії з мережі [].

Донедавна зусилля МХП були зосереджені на виробництві біогазу. У 2022 році МХП вперше почав досліджувати використання сонячної енергії в Одесі. До кінця 2023 року МХП встановив дев'ять різних сонячних електростанцій у різних куточках України. Декілька є гібридними проектами, що включають як сонячну генерацію, так і акумуляторні накопичувачі (Battery Energy Storage System, «BESS»). Перший гібридний проект забезпечив постійне та стабільне енергопостачання дата-центру МХП, а найбільший (2,6 МВт) був встановлений у Ладжині в липні 2023 року. Наприкінці року встановили першу в Україні промислову BESS (20 МВт) на вул. Центр Кулінарії в Києві.

МХП також вивчає вітер як потенційне джерело енергії, особливо в

зимові місяці в Україні. У Ладижині наприкінці 2023 року було встановлено вітрову вежу, щоб дослідити доцільність створення вітрової електростанції, і вона працюватиме протягом дванадцяти місяців. Якщо буде досягнуто позитивного результату, МХП продовжить проект потужністю 60 МВт, який складається з десяти вітрових турбін.

Постійний розвиток і прогрес у компанії МХП Есо Енергі дозволили Групі налагодити та зміцнити відносини з діловими партнерами та інвестувати в нові інноваційні енергетичні технології з метою подальшого підвищення енергетичної безпеки та зменшення викидів парникових газів. Ці заходи включають створення лабораторії в Києві два роки тому для аналізу використання різних матеріалів для виробництва біогазу та біометану. Цей проект є частиною програми Єврокомісії Horizon Europe, а бізнес-партнери МХП включають Німецький центр досліджень біомаси та німецьку компанію Ellmann Engineering. Ці заходи зосереджені на інтеграції біогазу та зеленого водню для збільшення виходу виробленого біометану. Наразі планується провести пілотний проект до кінця 2025 року. [10, С. 96]

У таблиці 2.1 зображено споживання різних джерел енергії агрохолдингом у період з 2021 по 2023 роки в Україні.

Таблиця 2.1

Споживання енергії МХП в Україні в 2021-2023 роках, ТДж

Показники	2021	2022	2023
Природний газ	3,802	3,504	3,599
Дизель	2,018	1,978	2,030
Нафта	119	112	111
Стиснений / скраплений газ	75	71	69
Електрика	1,902	1,768	1,937
Всього з невідновлюваних джерел	7,916	7,433	7,746
Біогаз	1,533	1,483	1,394
Комбінація лушпиння соняшнику	626	676	687
Всього з відновлюваних джерел	2,159	2,159	2,081
Загальне споживання енергії	10,075	9,592	9,827
% з відновлюваних джерел	21	23	21

Джерело: розраховано автором на основі [10, С. 98].

Одним із головних екологічних пріоритетів МХП є зменшення споживання води. Водокористування МХП регулярно контролюється, а вузли

обліку підлягають регулярній перевірці та обслуговуванню.

Жодна діяльність підприємств МХП не впливає на водний баланс у регіонах присутності Групи. Кожне підприємство суворо дотримується відповідних нормативних актів, у тому числі обмежень щодо використання земельних ділянок, прилеглих до прибережних смуг. У таблиці 2.2 зображено водокристування агрохолдингом у період з 2021 по 2023 роки в Україні.

Таблиця 2.2

Водокристування агрохолдингом МХП в Україні у 2021-2023 роках, м³

Показники	2021	2022	2023
Поверхневі води	6,741,560	7,056,687	7,906,287
Грунтові води	7,111,377	6,301,030	7,026,945
Стічні води сторонніх організацій	438,000	439,820	-
Системи міського та іншого водопостачання	250,888	254,576	201,299
Всього	14,451,825	14,052,113	15,134,531

Джерело: розраховано автором на основі [10, С. 99].

Споживання води в Україні у 2022 році скоротилося через війну. Зростання у 2023 році стало результатом збільшення виробництва та розширення зрошуваного рослинництва.

Жоден з об'єктів МХП не розташований поблизу океанів чи морів. МХП використовує транспортні засоби для експорту своєї продукції, а її постачальники зобов'язані дотримуватися екологічних вимог Кодексу поведінки ділових партнерів Групи. На кожному підприємстві МХП регулярно оновлюються реєстри свердловин і шахт на воду. МХП використовує ряд профілактичних і моніторингових підходів для забезпечення раціонального водоспоживання та запобігання забрудненню поверхневих і підземних водоносних горизонтів.

МХП прагне до нульової вирубки лісів і нульового перетворення земель з високим вмістом вуглецю в сільськогосподарські землі. Екологічна політика компанії встановлює кілька цілей для сприяння сталому розвитку України в усіх регіонах, де компанія працює. [10, С. 54]

Усі підприємства МХП дотримуються Екологічної політики Групи та відповідних норм поводження з відходами. На всіх підприємствах

запроваджено ефективну систему обліку поводження з відходами, в тому числі щодо захоронення небезпечних відходів.

Підрядники, які займаються утилізацією небезпечних відходів, регулярно перевіряються, щоб переконатися, що вони мають відповідні нормативні сертифікати. Компанія зосереджена на розвитку своїх процесів управління відходами, щоб віддавати пріоритет повторному використанню та брати участь у циркулярній економіці.

У таблиці 2.3 зображено діяльність підприємства стосовно відходів та способів їх оброблення у період з 2021 по 2023 роки в Україні.

Таблиця 2.3

Відходи компанії та спосіб їх оброблення у 2021-2023 роках, т.

Показники	2021	2022	2023
Повторне використання	63,017	47,579	25
Компостування	3,283	1,947	2,680
Відновлення, включаючи рекуперацію енергії	59	41	536,868
Горіння	16,308	13,469	0
Вивіз на звалище	11,412	7,663	25,002
Зберігання на підприємствах МХП	2,484	3,691	3,905
Передано третім сторонам за контрактом	28,867	26,471	33,364
Всього	125,430	100,861	601,844

Джерело: розраховано автором на основі [10, С. 100].

Загальне зниження, зафіксоване в цій таблиці між 2021 і 2022 роками, стало результатом наслідків війни в Україні та подальшого скорочення виробництва.

9 липня 2023 року в Україні суттєво змінилися правила поводження з відходами. Це вимагало віднесення певних побічних продуктів тваринного походження, не призначених для споживання людиною, до категорії відходів. Це пояснює відзначене зростання у 2023 році та включає, в основному, сировину для виробництва біогазу. Відповідно до законодавчих змін дані за 2023 рік фіксують мул, гній і відходи флотації як «Відновлення, включаючи відновлення енергії» (раніше «Повторне використання») [44].

Також варто згадати інші досягнення МХП за 2023 рік [10, С. 21; 45]:

- МХП досяг GLOBALG.A.P. а також сертифікація ISCC на десяти

наших підприємствах для наших методів сталого ведення сільського господарства.

- Ще сім заводів пройшли сертифікацію ISO 50001 як передовий досвід у сфері енергоменеджменту: усі 11 основних операцій тепер мають акредитацію.
- МХП розпочали проект з ЄБРР з метою запровадження надійної, науково обґрунтованої політики Групи щодо зміни клімату.
- МХП створили групу охорони навколишнього середовища, централізовану команду екологів.

2.3. Аналіз економічної ефективності та соціальної відповідальності агрохолдингу МХП в контексті впровадженням принципів сталого розвитку

З 2022 року МХП звітує про свої шість основних напрямів розвитку, щоб продемонструвати, як він досягає ESG. Група продовжує досягати успіху у виконанні своїх зобов'язань у різних сферах, зокрема у боротьбі зі зміною клімату, навчанні та розвитку своєї робочої сили, підтримці залучення зацікавлених сторін та комунікації, а також наданні можливостей для демобілізованих співробітників. Ці фундаментальні зобов'язання триватимуть протягом 2024 року та надалі.

МХП зберіг і адаптував свій підхід до сталого розвитку для вирішення проблеми війни. Група прагне досягти найкращої практики та ретельно стежить за розробкою глобальних стандартів, у тому числі тих, що впливають на економічну ефективність та соціальну відповідальність компанії.

Початок війни в Україні в лютому 2022 року підкреслив, що найбільшим активом МХП є люди та їх добробут. Незважаючи на значні операційні труднощі, МХП продовжував ефективно функціонувати, що свідчить про міцну культуру взаємодії, співпраці та дотримання основних цінностей компанії.

МХП прагне розвивати культуру на робочому місці, де пріоритетом є

благополуччя, здоров'я, безпека та загальний добробут кожного. Мета полягає в тому, щоб досягти нульової кількості смертельних випадків та інцидентів із здоров'ям і безпекою, які можуть призвести до травм або негативно вплинути на здоров'я працівників.

МХП цінує різноманітність як одну зі своїх найбільших переваг. Успіх бізнесу залежить від колективних навичок, досвіду та досвіду членів команди. МХП прагне створити довірливе та продуктивне робоче середовище, ставлячись до кожного з гідністю та повагою та сприяючи різноманітності та інклюзії. Компанії Групи МХП прагнуть наймати та підтримувати робочу силу, яка відповідає громадам, у яких вони працюють.

Станом на 31 грудня 2023 року в МХП в Україні працювало 28 7881 співробітників (60% чоловіків, 40% жінок), а в європейському операційному сегменті було 4667 співробітників (44% чоловіків, 56% жінок).

На діаграмах нижче (рис. 2.6. та рис. 2.7.) зображений розподіл співробітників МХП за статтю та регіонами у період з 2021-2023 роки.

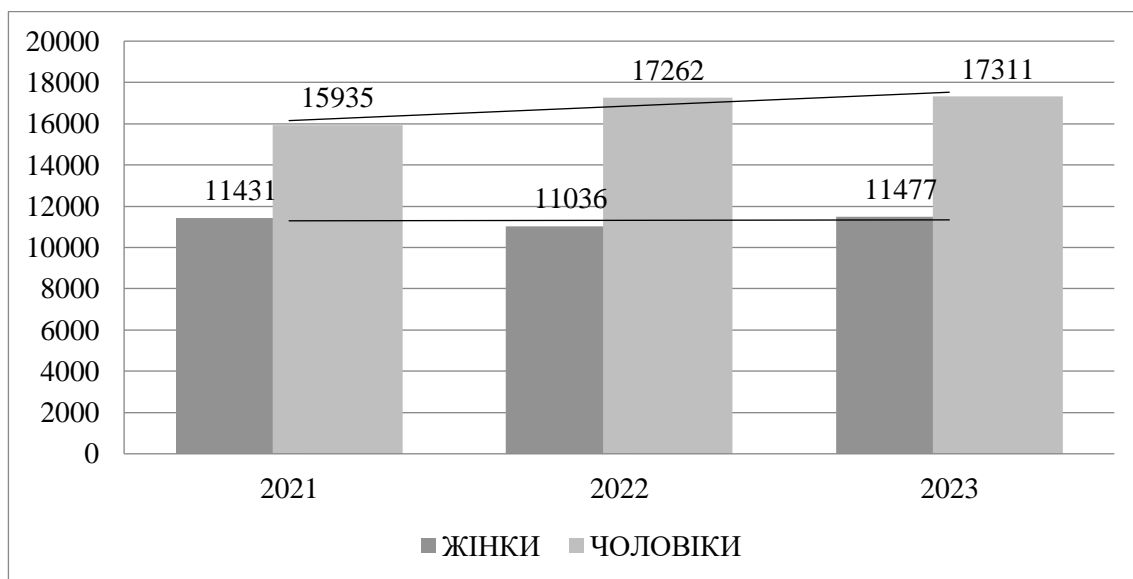


Рис. 2.6. Кількість співробітників компанії МХП за статтю в Україні, осіб.

Джерело: Побудовано автором на основі [10, С. 68].

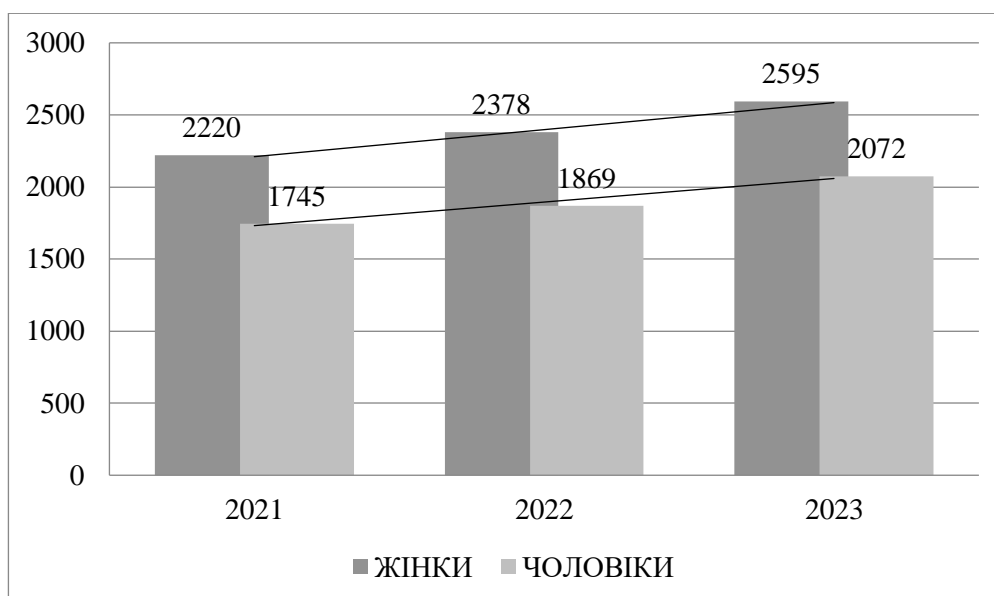


Рис. 2.7. Кількість співробітників компанії МХП за статтю в європейському операційному сегменті.

Джерело: Побудовано автором на основі [10, С. 68].

У таблицях 2.4 та 2.5 зображено статистику віку працівників агрохолдингу у період з 2021 по 2023 роки в Україні та Європейському операційному сегменті відповідно.

Таблиця 2.4

Вік працівників компанії МХП в Україні, осіб

СПІВРОБІТНИКИ	ВІК ДО 30 РОКІВ		У ВІКУ ВІД 30 ДО 50 РОКІВ		ВІК ЗА 50 РОКІВ	
	КІЛЬКІСТЬ	%	КІЛЬКІСТЬ	%	КІЛЬКІСТЬ	%
2023	5005	17	16033	56	7750	27
2022	5111	18	16447	58	6740	24
2021	4798	18	15497	57	7071	25

Джерело: розраховано автором на основі [10, С. 70].

Таблиця 2.5

Вік працівників компанії МХП в європейському операційному сегменті, осіб.

СПІВРОБІТНИКИ	ВІК ДО 30 РОКІВ		У ВІКУ ВІД 30 ДО 50 РОКІВ		ВІК ЗА 50 РОКІВ	
	КІЛЬКІСТЬ	%	КІЛЬКІСТЬ	%	КІЛЬКІСТЬ	%
2023	748	16	2424	52	1495	32
2022	568	13	2235	53	1444	34
2021	505	13	2031	51	1429	36

Джерело: розраховано автором на основі [10, С. 70].

Незважаючи на труднощі, пов'язані з війною, протягом 2023 року на українських підприємствах МХП спостерігалось значне зниження кількості інцидентів із здоров'ям і безпекою. Це стало результатом постійного вдосконалення та найкращої міжнародної практики на всіх українських підприємствах.

У таблиці 2.6 зображено інформацію про кількість інцидентів в компанії МХП в Україні у період з 2021 по 2023 роки в Україні.

Таблиця 2.6

Інформація щодо інцидентів в компанії МХП в Україні

Показники	2021	2022	2023
Втрачений час через інциденти з охорони праці (годин)	17,097	9,891	6,866
Втрачений час через інциденти з охорони праці (днів)	1,822	1,174	813
Смертельні випадки	1	3	2
Інциденти високої тяжкості	12	9	6
Інциденти низької тяжкості	26	10	7
Загальна кількість інцидентів	39	22	15
Коефіцієнт частоти втраченого робочого часу (людина/година)	1.03	0.73	1.9
Коефіцієнт смертельних випадків	0.03	0.16	0.05

Джерело: розраховано автором на основі [10, С. 73].

На жаль, протягом року сталося два інциденти, які призвели до загибелі працівників. За таких обставин процедура полягає в тому, що стосовно кожного інциденту проводяться внутрішні та державні розслідування, а результати розповсюджуються в організації, щоб забезпечити вжиття коригувальних заходів, мінімізацію ризику та уникнення подібних випадків у майбутньому

У таблиці 2.7 зображено дані про витрати на охорону та безпеку, навчання та інспекції в компанії МХП в Україні у період з 2021 по 2023 роки в Україні. У 2024 МХП планує продовжувати аналізувати та вирішувати проблеми охорони здоров'я та безпеки, пов'язані з війною, і адаптувати свою діяльність для їх вирішення.

Відповідальна бізнес-стратегія МХП тісно пов'язана з Цілями розвитку ООН, і Група прагне зробити конструктивний внесок у позитивні глобальні зміни. МХП узгоджує свою діяльність із усіма сімнадцятьма ЦСР ООН.

Таблиця 2.7

Інвестиції в здоров'я та безпеку співробітників агрохолдингу МХП в
Україні

Показники	2021	2022	2023
Загальні витрати (млн. грн.)	118,352	97,955	102,243
Фінансування заходів з охорони праці у відсотках до фонду оплати праці	0.05 – 8.2	0.02-4.7	0.4-3.0
Витрати на сучасні сертифіковані ЗІЗ (млн. грн.)	43,344	46,621	69,220
Навчання працівників відділів охорони праці (млн. грн.)	1,902	2,791	3,100

Джерело: розраховано автором на основі [10, С. 73].

Опираючись на інформацію в першому розділі, можна виділити наступні соціальні цілі розвитку МХП у сфері сталості [46]:

1. Покінчити бідність в усіх її формах та скрізь. МХП відіграє активну та важливу роль у громадах, де базується його діяльність. Він співпрацює з місцевими зацікавленими сторонами для покращення інфраструктури, розвитку освіти та охорони здоров'я, а також для забезпечення економічних можливостей і можливостей для працевлаштування. Роль МХП у громадах в Україні стала особливо важливою з початком війни.

2. Підтримка здоров'я та добробут. З початку війни МХП надає пріоритет здоров'ю, безпеці та добробуту своїх співробітників і населення України. Група прийняла подібний підхід на початку глобальної пандемії COVID-19 у 2020 році та доклала значних зусиль, щоб підтримати та допомогти своїм працівникам та їхнім родинам. Здоров'я та безпека на всіх підприємствах Групи є важливими пріоритетами, яким керівництво приділяє значну увагу.

3. Забезпечувати інклюзивну та рівну якісну освіту та сприяти можливостям навчання протягом життя для всіх. МХП забезпечує змістовну та продуктивну роботу та навчання для всіх своїх працівників і продовжує це робити з початку війни в Україні. МХП також підтримує багато освітніх і навчальних заходів у громадах, де розташована Група.

4. Досягти гендерної рівності та розширити можливості всім жінкам та дівчатам. Основною сферою діяльності МХП є створення можливостей

працевлаштування на всіх рівнях для жінок. Війна в Україні підкреслила важливість цього фокусу. Гнучкість робочих місць і вимога продовжувати роботу МХП Україна під час війни підкреслили, чому такий підхід важливий для безперервності бізнесу та довгострокового успіху.

5. Зробити міста та населені пункти інклюзивними, безпечними, стійкими та стійкими. МХП співпрацює зі своїми зацікавленими сторонами, щоб розвивати та захищати громади, у яких розташована діяльність Групи. Ці обов'язки стали особливо важливим пріоритетом для керівництва внаслідок глобальної пандемії COVID-19 та вторгнення в Україну.

6. Сприяти мирному та інклюзивному суспільству для сталого розвитку, забезпечувати доступ до правосуддя для всіх та будувати ефективні, підзвітні та інклюзивні інститути на всіх рівнях. МХП має жорсткий підхід до відповідального ведення бізнесу та підхід нульової терпимості до хабарництва та корупції. У 2021 році МХП опублікував оновлений Кодекс етики та Кодекс етики постачальників. З початку війни 24 лютого 2022 року всі в МХП наполегливо працювали, щоб відіграти свою роль у захисті демократичної цілісності України та добробуту її громадян.

7. Посилення засобів впровадження та віталізація глобального партнерства для сталого розвитку. МХП веде регулярний діалог із різними зацікавленими сторонами щодо свого підходу до сталого розвитку. Протягом 2022 року ця діяльність включала роботу з багатьма внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, оскільки МХП вживає тих кроків для захисту України та її населення, які відповідають компанії, яка працює в країні, охопленій війною.

8. Покінчити голод, досягти продовольчої безпеки та покращити харчування та сприяти сталому сільському господарству. Одним із головних пріоритетів МХП після вторгнення було досягнення та постійна підтримка продовольчої безпеки для населення України. МХП одним із перших в Україні пройшов аудит і отримав дозвіл маркувати продукцію без антибіотиків «Клас А» відповідно до стандарту «Добровільні вимоги до птахофабрик з технологією

птахівництва та виробництва продукції птахівництва без використання антимікробних засобів та/або без антимікробних засобів». Усі 37 лабораторій Компанії проводять близько 6000 методів аналізу для вивчення кормів і сировини, визначення мікробіологічних і хімічних параметрів, а також для забезпечення суворої відповідності ветеринарним, біобезпековим і гігієнічним стандартам на всіх підприємствах МХП. Усе поголів'я в Україні та Європейському операційному сегменті було вакциновано, щоб запобігти присутності вірусних патогенів у птиці.

9. Забезпечення доступу до доступної, надійної, сталої та сучасної енергії для всіх. Протягом останніх кількох років МХП все більше зосереджується на власному виробництві відновлюваної енергії шляхом будівництва біогазових установок на своїх підприємствах в Україні. Цей підхід підтримував об'єкти Групи з початку війни, оскільки він дозволив МХП продовжувати свою діяльність під час дефіциту електроенергії, особливо після дуже серйозних і тривалих атак у другій половині 2022 року.

На рис. 2.8. розглянемо активність агрохолдингу у рамках соціальної стійкості на засадах ЦСР ООН:

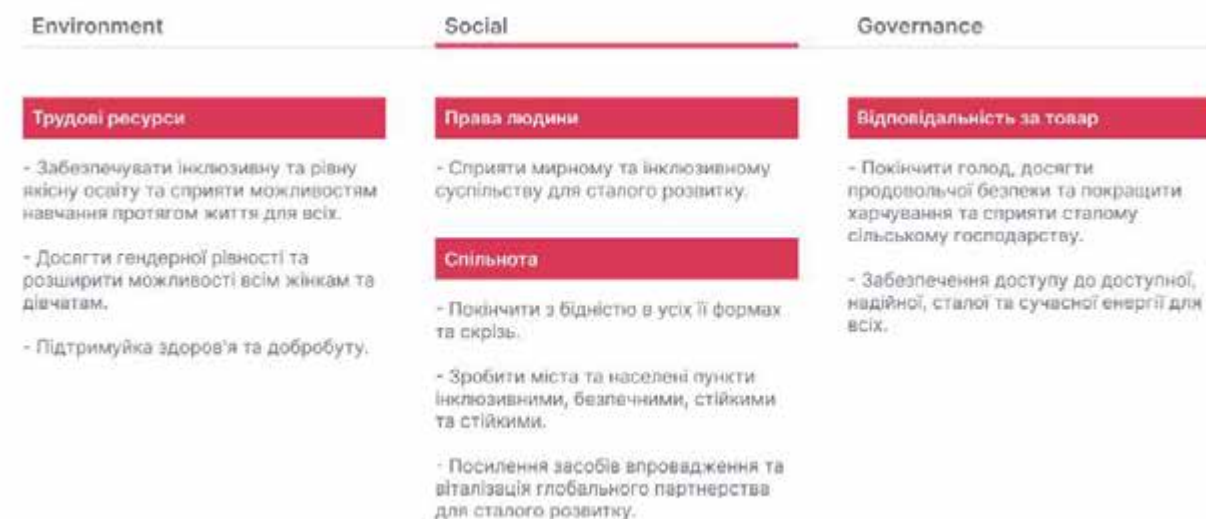


Рис. 2.8. Аналіз розвитку МХП на соціальних засадах ESG.

Джерело: створено автором на основі інформації [10; 15].

Група підкріплюється вертикально інтегрованими бізнес-моделями,

досвідченою командою управління та диверсифікацією внутрішнього та міжнародного ринку. Усі ці фактори сприяли стабільним результатам групи протягом року, але однак на результати у 2022-2023 роках значно впливала війна в Україні.

У таблиці 2.8. викладено фінансовий огляд агрохолдингу МХП за 2023 в порівнянні з 2022 та проведено аналіз основних показників економічного зростання.

Таблиця 2.8

Фінансовий огляд агрохолдингу МХП, млн. дол. США

Показники	2022	2023	Відхилення, %
Дохід	2,642	3,021	14%
Стандартний прибуток/(збиток) за МСБО 41	(128)	(48)	63%
Загальний прибуток	608	639	5%
Валовий прибуток	23%	21%	-2pps
Витрати, пов'язані з війною	(69)	(35)	-49%
Операційний прибуток	255	339	33%
Маржа операційного прибутку	10%	11%	1pps
Скоригована ЕВІТДА	443	508	15%
Скоригована маржа ЕВІТДА	17%	17%	-
Скоригована ЕВІТДА (за вирахуванням МСФЗ 16)	384	445	16%
Скоригована маржа ЕВІТДА (за вирахуванням МСФЗ 16)	15%	15%	-
Чистий прибуток/(збиток)	(231)	142	161%
Маржа чистого прибутку/(збитку)	-9%	5%	14pps

Джерело: розраховано автором на основі [10, С. 37].

Виручка зросла на 14% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 3021 мільйонів доларів США (2022 рік: 2642 мільйони доларів США) завдяки відновленню обсягів експорту, постійному високому попиту в Україні, постійному розвитку кулінарної продукції, стабільному ціновому середовищу та успіху МХП у мінімізації перебоїв у виробництві. На операційні та фінансові результати у 2022 році значно більше вплинули збої на ранніх етапах війни, що встановило низьку планку для порівняння з роками.

Операційний прибуток збільшився на 33% до 339 мільйонів доларів США (2022 рік: 255 мільйонів доларів США), а операційна маржа зросла з 10% до 11%. Збільшення цих показників було зумовлено збільшенням доходу та меншими витратами, пов'язаними з війною, порівняно з минулим роком.

Скоригована ЕВІТДА (за вирахуванням МСФЗ 16) зросла на 16% у річному обчисленні до 445 мільйонів доларів США (2022 рік: 384 мільйон доларів США) завдяки збільшенню обсягів продажів [10, С. 36].

Чистий прибуток дорівнює 142 мільйонам доларів США (2022 рік: чистий збиток 231 мільйон доларів США) в основному відображає 40 мільйонів доларів США безготівкового збитку від обміну валюти у 2023 році (2022 рік: 365 мільйонів доларів США безготівкового збитку від обміну валюти).

МХП активно розвивається і у економічних ЦСР ООН, вони виділяють наступні свої цілі:

1. Зменшити нерівність всередині та між країнами. МХП прагне забезпечити рівні можливості для всіх, хто працює в Групі, і прагне встановити високі стандарти працевлаштування в країнах, в яких вона працює.

2. Сприяти стійкому, інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній та продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх. Пріоритетом МХП є забезпечення робочих місць, які є гостинними та вільними від дискримінації, залякування та переслідувань. Ставки оплати праці в МХП відрізняються від інших великих роботодавців в Україні та за її межами. Група вважає себе важливим учасником економічного зростання та стабільності в громадах, де вона працює, і тісно співпрацює з місцевими зацікавленими сторонами, щоб гарантувати, що кожен отримує вигоду від економічного багатства, створеного діяльністю Групи. З початку війни МХП тісно співпрацює з українською владою та іншими зацікавленими сторонами для підтримки ефективної роботи економічної інфраструктури, яка стосується Компанії. Група підтримувала свою робочу силу та місцеві громади різними способами, щоб захистити їх від економічних наслідків, які мали місце.

3. Будувати стійку інфраструктуру, сприяти інклюзивній сталій індустріалізації та сприяти інноваціям. Технологічні інновації та розвиток інфраструктури є основою багатьох напрямків діяльності МХП, оскільки Група прагне сприяти креативності, ефективності та змінам у всьому своєму бізнесі. Яскравий приклад – створення Департаменту інновацій з метою трансформації

МХП із товарної компанії в клієнтоорієнтовану кулінарну компанію. У 2022 році цей розвиток зробив ще один крок вперед завдяки інтеграції наших експертів з інновацій у вертикалі бізнес-сегментів Групи. Інновації та гнучкість робочої сили були одними з ключових характеристик у відповіді Групи на виклики, поставлені перед нею війною в Україні, і зробили значний внесок у продовження Групою своєї діяльності в основному безперервно.

4. Забезпечення сталого споживання та виробництва. Будучи глобальною компанією, що експортує до більш ніж 70 країн, маркетинговий підхід МХП узгоджується з Кодексом маркетингу та реклами Міжнародної торгової палати та його структурою щодо відповідальних маркетингових комунікацій та маркування харчових продуктів. МХП прагне до сталого виробництва і, зокрема, до зменшення викидів вуглекислого газу за рахунок збільшення використання відновлюваної енергії.

На рисунку 2.9. описано активність агрохолдингу у рамках економічної стійкості на основі ЦСР ООН:



Рис. 2.9. Аналіз розвитку МХП на принципах сталого управління ESG.

Джерело: створено автором на основі інформації [10; 15].

МХП підтримує глобальні ініціативи зацікавлених сторін у сфері сталого розвитку, включно з ініціативами урядів, регулюючих органів, фінансових та інвестиційних спільнот, а також неурядовими організаціями для підвищення прозорості та узгодженості в практиках сталого розвитку та розкритті інформації про ефективність. [15, с. 56].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Шляхи повоєнного відновлення аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку

Україна має розвинений продовольчий комплекс, здатний забезпечувати населення і конкурувати на міжнародних ринках агропродовольчих товарів. До війни Україна входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових, експортуючи 75% виробництва і споживаючи 20-25% внутрішньо. Вона забезпечувала 10% світового експорту пшениці, понад 14% кукурудзи та понад 47% соняшnikової олії. У 2023 році Україна експортувала 16,1 млн тонн пшениці, 26,2 млн тонн кукурудзи та 5,7 млн тонн соняшnikової олії.

Війна з Росією значно погіршила продовольчу безпеку через порушення логістики, руйнування інфраструктури та зменшення виробництва. Станом на червень 2023 року прямі збитки агропромислового комплексу становили 8,7 млрд доларів США, з яких понад 4,7 млрд доларів – втрати сільськогосподарської техніки, а 1,9 млрд доларів – втрати продукції. Непрямі втрати оцінюються в 40,3 млрд доларів США.

Попри це, український аграрний сектор продемонстрував високу стійкість та адаптивність. У 2023 році збір сільськогосподарських культур у 1,5-3 рази перевищив потреби внутрішнього споживання, що допомогло компенсувати втрати від несприятливих умов та руйнування Каховської ГЕС. Обсяги експорту агропродукції поступово відновлюються, і в 2023 році було експортовано 67,5 млн тонн агропродукції, що на 15% більше, ніж у 2022 році, хоча експортний виторг знизився на 8% через падіння цін та високу вартість логістики.

Поряд із вищезазначеним, основні виклики та обмеження для аграрного сектора України в умовах повномасштабної війни такі:

1. Дефіцит фінансових ресурсів:

- Високі витрати на виробництво створюють фінансові труднощі для сільськогосподарських виробників.

- За даними дослідження «Україна: вплив війни на прибутковість сільськогосподарського виробництва», за результатами 2023 року прогнозують зниження збитків агросектора від вирощування зернових та олійних культур, проте виробництво трьох із п'яти основних культур залишиться збитковим.

2. Спрощення виробничих процесів. Зменшення внесення добрив і засобів захисту рослин знижує врожайність і погіршує якісний склад земель. Нестача фінансування змусила знизити кількість внесених добрив на 50–60%.

3. Кризові явища в тваринництві. Поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) зменшилося на 3,3% у січні 2024 року порівняно з січнем 2023 року, в тому числі поголів'я корів знизилося на 4,9%.

4. Дефіцит трудових ресурсів. Через бойові дії частина працівників сільгоспідприємств змушена була припинити діяльність і покинути домівки. За даними ФАО, понад 150 000 фермерів та працівників продовольчої системи безпосередньо постраждали від війни або були змушені мігрувати.

5. Руйнування інфраструктури. Ворог цілеспрямовано нищить зерносховища, продовольчі склади та логістичну інфраструктуру, що ускладнює експорт українського збіжжя і знижує доходи агровиробників. Брак електроенергії в осінньо-зимовий період 2022–2023 років призвів до псування агропродукції.

6. Екологічні виклики. Через бойові дії та мінування території у 2022 році до 30% полів не використовували для посіву (близько 5 млн га); у 2023 році 25% площ були непридатними для використання. Руйнування Каховської ГЕС завдало значних утрат земельним ресурсам та аграрному сектору.

Аграрний сектор України в умовах повномасштабної війни 2023 року продемонстрував здатність виробляти сільськогосподарську сировину та постачати харчові продукти на внутрішні та зовнішні ринки. Однак, виробництво сільськогосподарської продукції супроводжувалося значними фінансовими втратами через низькі ціни на зернові та олійні культури на

внутрішньому ринку, ускладнений експорт, обмежені можливості для відновлення матеріально-технічної бази, інфраструктури та обробітку земель, пошкоджених війною. Катастрофічні наслідки спричинило руйнування Каховської ГЕС Російською Федерацією, що унеможливило сільськогосподарську діяльність на підтоплених землях. Вимушена зміна структури посівних площ на користь більш рентабельних олійних культур частково покрила витрати сільгоспвиробників, а загальне збільшення обсягів виробництва рослинницької продукції відбулося завдяки сприятливим погодним умовам. Водночас більшість галузей тваринництва залишається в кризовому стані, особливо м'ясо-молочна галузь, через зменшення виробництва у господарствах населення.

Основні напрями забезпечення функціонування аграрного сектора в умовах повномасштабної війни повинні бути спрямовані на збереження ефективності ланцюга «виробництво – перероблення – зберігання – постачання населенню харчових продуктів». Виникає потреба формування нової повоєнної моделі розвитку аграрного сектора, яка збалансуватиме його економічні та екологічні компоненти, що відповідатиме цілям сталого розвитку.

Першочерговим завданням державної аграрної політики є відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях для забезпечення продовольчих потреб населення та створення умов для повернення людей. Основні завдання включають розмінування сільгоспугідь, інфраструктури та особистих господарств, оцінку завданої шкоди та рекультивацію постраждалих земель.

Необхідно підтримувати рівноправний розвиток всіх організаційно-правових форм господарювання. Державна політика має зосередитися на підтримці малих та середніх виробників, які можуть стати точками економічного зростання у сільській місцевості.

Слід розширювати асортимент експорту аграрної продукції, збільшуючи частку готових харчових продуктів та напівфабрикатів. Це потребує інвестицій у переробні підприємства і підтримки експорту нішових та органічних

продуктів. Важливо допомагати малим і середнім виробникам виходити на експортні ринки та брати участь у міжнародних проєктах.

Необхідно диверсифікувати зайнятість та розвивати несільськогосподарські види діяльності на сільських територіях для зниження бідності та підвищення доходів. Це вимагає впровадження новітніх тенденцій у розвитку сільської економіки, включаючи підтримку виробництва сільгосппродукції з високою доданою вартістю, коротких споживчих ланцюгів, дрібновузлового промислового виробництва, виробництва енергії з відновлюваних джерел, будівельних матеріалів, сфери послуг, туризму та рекреації. Для цього потрібно прискорити відновлення дорожньо-транспортної інфраструктури, телекомунікаційних мереж та цифрової інфраструктури.

Відновлення постраждалих від війни територій має враховувати кліматичні ризики, щоб знизити вразливість і підвищити стійкість соціально-економічних секторів та природних компонентів до зміни клімату. Це має бути "зелене" відновлення з обов'язковим врахуванням прогнозів зміни клімату, оцінкою ризиків та вразливості соціально-економічних секторів та природних компонентів, включаючи адаптацію до зміни клімату в регіональних стратегіях розвитку, стратегіях територіальних громад та планах їх реалізації, а також в програмах економічного та соціального розвитку областей, районів, міст.

Виробництво та перероблення агропродукції повинні розвиватися за принципами циркулярної економіки. Агропідприємства та фермерські господарства мають потенціал стати підприємствами повного циклу з безвідходним та відновлюваним виробництвом, що передбачає повне перероблення залишків продукції, використання екологічно чистих технологій, ефективне використання ґрунтів відповідно до їхніх характеристик та впровадження технологій точного землеробства. Відходи від рослинництва та тваринництва можна використовувати для місцевих проєктів малої біоенергетики або як добрива. Важливим є розвиток підприємств з перероблення та утилізації відходів тваринництва, що зменшить ризики забруднення довкілля.

Відновлення аграрного сектора на сучасних засадах стимулюватиме розвиток суміжних секторів економіки, таких як перероблення агропродукції, харчова промисловість, виробництво добрив, аграрне машинобудування, біоенергетика, IT-індустрія для цифровізації аграрного виробництва та логістики. Важливо інформувати потенційних інвесторів про інвестиційні можливості та потреби агропідприємств, а також оптимізувати міжсекторну взаємодію через формування агропродовольчих кластерів, залучення інвестицій у горизонтальну диверсифікацію агробізнесу та створення умов для локалізації суміжних виробництв в Україні. [16]

3.2. Міжнародний досвід використання та реалізації стратегій сталого розвитку у агробізнесі

Реалізація стратегій сталого розвитку в агробізнесі є надзвичайно важливою справою в усьому світі, оскільки вона має на меті збалансувати економічне зростання, захист навколишнього середовища та соціальну справедливість. Український агробізнес використовує міжнародний досвід як приклад для власних дій.

Європейський Союз був зачинателем інтеграції сталого розвитку у свій сектор агробізнесу через Загальну сільськогосподарську політику (Common Agricultural Policy - CAP) [47]. Ключові ініціативи включають заходи з озеленення. Фермери отримують виплати за впровадження екологічно чистих практик, таких як утримання постійних пасовищ, диверсифікація культур і створення екологічно орієнтованих територій.

Реформа CAP 2013 року запровадила плату за обов'язковий набір «заходів з озеленення», що становить 30% бюджету прямих платежів. Ці заходи спрямовані на те, щоб CAP була більш ефективною для досягнення своїх екологічних і кліматичних цілей, а також для забезпечення довгострокової стійкості сільського господарства ЄС. [17]

Стратегія «Від ферми до виделки» є частиною Європейської зеленої угоди,

вона спрямована на те, щоб зробити харчові системи справедливими, здоровими та екологічно чистими шляхом зменшення використання хімічних пестицидів, добрив і антибіотиків.

Переведення харчових систем на шлях сталого розвитку відкриває нові можливості для операторів у ланцюжку створення вартості харчових продуктів. Нові технології та наукові відкриття в поєднанні з підвищенням громадської обізнаності та попиту на екологічно чисті продукти харчування принесуть користь усім зацікавленим сторонам [18].

Варто згадати, що ЄС також підтримує органічне землеробство, прагнучи значно збільшити площі органічного виробництва.

Органічне землеробство – це сільськогосподарський метод, метою якого є виробництво їжі з використанням природних речовин і процесів. Це означає, що органічне землеробство, як правило, має обмежений вплив на навколишнє середовище, оскільки воно заохочує:

- відповідальне використання енергії та природних ресурсів;
- підтримання біорізноманіття;
- збереження регіональної екологічної рівноваги;
- підвищення родючості ґрунту;
- підтримання якості води.

Крім того, правила органічного землеробства заохочують високий рівень добробуту тварин і вимагають від фермерів відповідати особливим поведінковим потребам тварин.

Правила Європейського Союзу щодо органічного землеробства створені для забезпечення чіткої структури виробництва органічних товарів у всьому ЄС. Це має на меті задовольнити споживчий попит на надійну органічну продукцію, одночасно забезпечуючи справедливий ринок для виробників, дистриб'юторів і маркетологів [19].

У США стійкий агробізнес підтримується різними федеральними та державними програмами. Однією з таких відомих програм є Conservation Stewardship Program (CSP). Програма використовує комплексний підхід до

зусиль щодо збереження природних ресурсів шляхом виявлення проблем природних ресурсів і надання технічної та фінансової допомоги для вирішення цих проблем [20].

Крім того, варто згадати програму американську програму Sustainable Agriculture Research and Education. SARE — це конкурентоспроможна грантова програма, заснована Міністерством сільського господарства США, Кооперативною державною службою досліджень, освіти та консультацій. Метою SARE є сприяння дослідницьким та освітнім практикам сталого сільського господарства та забезпечення економічної життєздатності сільськогосподарської галузі в Сполучених Штатах для майбутніх поколінь [21].

Національна органічна програма Міністерства сільського господарства США (The USDA's National Organic Program) встановлює стандарти для органічного землеробства, забезпечуючи екологічно чисті методи землеробства. NOP також акредитує сторонні організації для підтвердження того, що ферми та підприємства відповідають національним органічним стандартам [22].

Австралія наголошує на стійкості свого сільськогосподарського сектора за допомогою кількох ініціатив. Серед них програма догляду за землею. Ця програма, заснована на громаді, підтримує практики сталого управління землею та зусилля щодо збереження.

Національна стратегія сталого розвитку сільського господарства зосереджена на збалансованості виробництва та екологічної стійкості шляхом покращення управління ресурсами та зменшення викидів парникових газів.

Бразилія також запровадила деякі стратегії для збалансування агробізнесу та збереження навколишнього середовища, а саме:

- План розвитку сільського господарства з низьким вмістом вуглецю (План ABC, ABC+ Plan). Ця ініціатива сприяє стійким методам ведення сільського господарства, які зменшують викиди парникових газів, наприклад інтегрованим системам рослинництва, тваринництва і лісівництва та нульового землеробства [23].

- Лісовий кодекс, що вимагає, щоб фермери відводили певний відсоток своєї землі як охоронювані території, допомагаючи зберегти біорізноманіття та зменшити вирубку лісів.

Індійський підхід до сталого агробізнесу включає різні політики та програми. До прикладу, Національна місія сталого сільського господарства (NMSA) фокусується на кліматично стійких методах ведення сільського господарства, управлінні здоров'ям ґрунту та ефективному використанні води. Крім того, NMSA має на меті просування вдосконалених агрономічних методів у конкретних місцях за допомогою розумного використання хімікатів, диверсифікації культур, поступового впровадження систем рослинництва та тваринництва та інтегрованих підходів, таких як рослинництво, шовківництво, агролісівництво, рибництво тощо [24].

Японія інтегрує стійкість у свій агробізнес за допомогою технологій та інновацій. У японському сільському господарстві, лісництві та рибальстві, а також харчовій промисловості існує багато процедур, які залежать від робочої сили, особливо кваліфікованих спеціалістів. Розумне сільське господарство використовує такі передові технології, як AI, IoT і робототехніка, для підвищення продуктивності та стійкості [25].

Міжнародний досвід сталого агробізнесу підкреслює важливість багатогранного підходу, який поєднує політичну підтримку, технологічні інновації, освіту, доступ до ринку, залучення громади тощо. Ці стратегії не тільки підвищують стійкість навколишнього середовища, але й забезпечують економічну життєздатність і соціальну справедливість у сільськогосподарському секторі.

3.3. Впровадження нових сталих підходів до управління агробізнесом агрохолдингу "МХП"

З 24 лютого 2022 року операційне середовище для МХП кардинально змінилося через вторгнення Росії в Україну. Зараз Група стикається з широким

спектром серйозних викликів, пов'язаних з війною, які піддаються непередбачуваним і швидким змінам. Це вимагає постійної оцінки ризиків і стратегічних дій для збереження операцій і позиції на ринку. Нездатність впоратися з цими проблемами може серйозно вплинути на бізнес, оскільки МХП прагне підтримувати свою діяльність, одночасно досягаючи стратегічних цілей і забезпечуючи стійкі фінансові результати.

Щоб вирішити ці проблеми, МХП послідовно адаптував свої процеси управління ризиками та впроваджував їх у всю Компанію. Таке узгодження управління ризиками, стратегії та продуктивності в усіх організаціях забезпечує гнучке прийняття рішень у відповідь на зміни обставин.

Серед головних планів на 2024 рік МХП виділяють:

- GLOBALG.A.P. Сертифікація. МХП планує отримати GLOBALG.A.P. сертифікати на п'ять об'єктів, у тому числі три комбікормові заводи та дві птахофабрики, за новою редакцією стандарту.

- Партнерство з вуглецевими сертифікатами. МХП співпрацюватиме з датською компанією Agreepa для створення вуглецевих сертифікатів шляхом скорочення обробітку ґрунту та інших екологічних практик у рослинництві.

- Грант на проект водоростей. МХП отримав грант від уряду Великої Британії на проект водоростей, який має розпочатися у другому кварталі 2024 року. Метою проекту є дослідження використання водоростей для перетворення біомаси на біометан і зменшення парникових газів. викиди через споживання CO₂ водоростями.

- Розширення розрахунків CO₂. МХП збільшить кількість місць для розрахунків CO₂ з чотирьох до семи, а моніторинг і верифікацію проводитиме третя сторона з відповідною акредитацією.

- Розширення виробництва біогазу. МХП розгляне можливість розширення потужностей з виробництва біогазу та запуск виробництва біометану в LPG у Вінниці у 2024 році.

- Підхід МХП до зміни клімату зазнає успіхів. Група має намір покращити свою звітність у міру того, як її підхід розвинеться. Саме тому, на мою думку,

варто згадати також основні напрямки стратегії МХП.

Попереднє оголошення МХП щодо досягнення вуглецевої нейтральності до 2030 року буде переглянуто після закінчення війни в Україні. Компанія МХП усвідомлює, що воєнні дії суттєво вплинули на її здатність реалізовувати заплановані екологічні заходи, тому стратегія щодо вуглецевої нейтральності потребує оновлення з урахуванням нових реалій та викликів. Після закінчення війни МХП проведе детальний аналіз та оцінку можливостей для впровадження більш ефективних і стійких екологічних практик.

Крім того, МХП розгляне запровадження інших цільових показників, у тому числі тих, що стосуються інтенсивності викидів, щоб ще більше зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Це включатиме розробку нових ініціатив і проектів, спрямованих на зниження рівня викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії. МХП також планує тісно співпрацювати з міжнародними партнерами та екологічними організаціями для обміну досвідом та впровадження найкращих світових практик у сфері охорони довкілля.

Протягом наступних двох років МХП також має намір більш узгодити свій підхід із рекомендаціями TCFD для організацій, що займаються сільським господарством, продовольством і лісовою продукцією. Рекомендації TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) спрямовані на забезпечення прозорості та підвищення обізнаності про кліматичні ризики та можливості, що допоможе компанії МХП ефективніше управляти своїм впливом на навколишнє середовище. Це включає систематичне розкриття інформації про кліматичні ризики, інтеграцію кліматичних міркувань у стратегічне планування та прийняття рішень, а також звітування про прогрес у досягненні екологічних цілей.

МХП прагне впровадити ці рекомендації з урахуванням специфіки своєї діяльності та потреб аграрного сектора. Це включатиме проведення детального аналізу кліматичних ризиків, розробку стратегій адаптації та пом'якшення їх впливу, а також впровадження систем моніторингу та оцінки результатів.

Компанія розуміє, що такі кроки сприятимуть підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів та громадськості, а також зміцненню її позицій на ринку.

Війна в Україні може вплинути на терміни цих заходів. Незважаючи на це, МХП залишається відданою своїм екологічним зобов'язанням і готова адаптувати свої плани відповідно до нових умов. Компанія продовжить стежити за ситуацією і вносити необхідні корективи для досягнення своїх довгострокових цілей у сфері сталого розвитку та відповідності рекомендаціям TCFD.

У 2023 році Група отримала вуглецеву акредитацію в Carbon Trust для виробництва та маркетингу м'яса птиці в Україні. Ця акредитація є важливим досягненням для компанії, оскільки вона підтверджує її зусилля у зниженні вуглецевого сліду та дотриманні високих стандартів екологічної відповідальності.

Отримання цієї акредитації є свідченням того, що МХП впроваджує інноваційні та ефективні підходи до управління своїм впливом на навколишнє середовище. Компанія активно працює над зменшенням використання енергії, впроваджує відновлювані джерела енергії та вдосконалює свої виробничі процеси для зниження рівня викидів CO₂. Це досягнення також підкреслює важливість інтеграції екологічних аспектів у стратегічне планування та операційну діяльність компанії.

МХП встановив, що значну економію коштів і користь для навколишнього середовища можна отримати за рахунок виробництва енергії з відновлюваних джерел, переробки її відходів для отримання біогазу. Цей метод також зробив значний внесок в енергетичну безпеку МХП після початку війни 24 лютого 2022 року.

МХП продовжує досліджувати цю можливість і має намір розширити виробництво енергії з відновлюваних джерел у коротко- та середньостроковій перспективі. МХП також реалізує проекти з відновлюваної енергетики разом із бізнес-партнерами-спеціалістами, включаючи вітрову та сонячну енергію.

Група також планує продовжувати взаємодію із зацікавленими

сторонами, включаючи співробітників, клієнтів і постачальників, для підвищення обізнаності про зміну клімату та сприяння екологічним практикам. [10, С.104].

ВИСНОВКИ

Відповідно до мети та завдань виконаних в бакалаврській кваліфікаційній роботі зробимо такі висновки

1. Визначено, що сталий розвиток агробізнесу – це концепція, яка передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів для забезпечення довгострокової життєздатності суспільства. Основною метою такого розвитку є задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь, що досягається шляхом дотримання глобальних цілей сталого розвитку, ухвалених на Саміті ООН у 2015 році. Ці цілі включають 17 цілей та 169 завдань, спрямованих на досягнення економічної, соціальної та екологічної стійкості.

2. Визначено, що ключові принципи екологічної, економічної та соціальної стійкості в аграрному секторі ґрунтуються на п'яти основних положеннях сталого розвитку:

- Забезпечення потреб сучасних людей без шкоди для майбутніх поколінь.
- Відносні обмеження у використанні природних ресурсів, що залежать від технологій, соціальної організації та здатності біосфери до самовідновлення.
- Забезпечення базових потреб всіх людей і створення можливостей для покращення їхнього життя.
- Балансування споживання з екологічними можливостями планети.
- Регулювання темпів та масштабів народження відповідно до виробничого потенціалу глобальної екосистеми.

Впровадження принципів ESG та інновацій є ключовими для сталого розвитку агробізнесу.

3. Визначено, що для вимірювання прогресу сталого розвитку бізнесу можуть використовуватися як якісні, так і кількісні показники. Багато фірм встановлюють якісні індикатори як важливу мету для вимірювання прогресу у

своїй політиці, навіть якщо визначення якісних індикаторів у фізичних одиницях є складним завданням.

Більшість екологічних показників пов'язані із загальним впливом організації на клімат. Популярні вимірювання включають викиди парникових газів (ПГ), споживання енергії та води та відходи. Викиди також класифікуються на прямі викиди, непрямі викиди від комунальних підприємств і усі інші непрямі викиди, наприклад, від ланцюга постачання фірми.

Соціальні показники також включають такі фактори, як охорона праці та безпека, вплив на суспільство через послуги та інвестиції, якість продукції та безпека, а також трудові практики, оскільки вони стосуються прожиткового мінімуму, задоволеності працівників, навчання та професійного розвитку.

Показники управління охоплюють склад наглядового органу (як правило, ради директорів), винагороди керівників, антикорупційну політику, управління ризиками та загальну корпоративну прозорість.

4. Було надано загальну характеристику діяльності агрохолдингу "МХП", що показало, що агрохолдинг є провідним в Україні та найбільшим виробником м'яса птиці в Європі, заснованим у 1998 році. Колективна сила та досвід команди лідерів МХП є ключовим фактором успіху бізнесу та лежать в основі переможної стратегії Компанії щодо реалізації інтегрованих бізнес-моделей.

5. МХП намагається здійснювати всю свою діяльність екологічно відповідально та протистояти глобальним викликам, які породжує зміна клімату. Відповідальна бізнес-стратегія МХП тісно пов'язана з Цілями розвитку ООН, і Група прагне зробити конструктивний внесок у позитивні глобальні зміни. МХП узгоджує свою діяльність із усіма сімнадцятьма Цілями сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй.

Також варто згадати інші досягнення МХП за 2023 рік:

- МХП досяг GLOBALG.A.P. а також сертифікація ISCC на десяти наших підприємствах для наших методів сталого ведення сільського господарства.

- Ще сім заводів пройшли сертифікацію ISO 50001 як передовий досвід у

сфері енергоменеджменту: усі 11 основних операцій тепер мають акредитацію.

- МХП розпочали проект з ЄБРР з метою запровадження надійної, науково обґрунтованої політики Групи щодо зміни клімату.

- МХП створили групу охорони навколишнього середовища, централізовану команду екологів.

6. Агрохолдинг "МХП" демонструє високу економічну ефективність та соціальну відповідальність, адаптуючи свій підхід до сталого розвитку навіть в умовах війни. Компанія прагне досягати найкращих практик і ретельно стежить за розробкою глобальних стандартів, що впливають на її діяльність.

Соціальні цілі сталого розвитку МХП включають: покінчення з бідністю в усіх її формах та скрізь, підтримку здоров'я та добробуту, забезпечення інклюзивної та якісної освіти та сприяння можливостям навчання протягом життя для всіх, досягнення гендерної рівності та розширення можливостей для всіх жінок та дівчат, створення інклюзивних, безпечних, стійких та стійких міст та населених пунктів, сприяння мирному та інклюзивному суспільству, забезпечення доступу до правосуддя для всіх та побудова ефективних, підзвітних та інклюзивних інститутів, посилення засобів впровадження та віталізація глобального партнерства для сталого розвитку, покінчення з голодом, досягнення продовольчої безпеки, покращення харчування та сприяння сталому сільському господарству, забезпечення доступу до доступної, надійної, сталої та сучасної енергії для всіх.

Економічні цілі сталого розвитку, яких прагне МХП, включають: зменшення нерівності всередині та між країнами, сприяння стійкому, інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній та продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх, побудову стійкої інфраструктури, сприяння інклюзивній та сталій індустріалізації та сприяння інноваціям, забезпечення сталого споживання та виробництва.

Таким чином, МХП активно розвивається та впроваджує принципи сталого розвитку, що сприяє економічній ефективності та соціальній відповідальності компанії.

7. Війна з Росією значно погіршила продовольчу безпеку через порушення логістики, руйнування інфраструктури та зменшення виробництва. Станом на червень 2023 року прямі збитки агропромислового комплексу становили 8,7 млрд доларів США, з яких понад 4,7 млрд доларів – втрати сільськогосподарської техніки, а 1,9 млрд доларів – втрати продукції. Непрямі втрати оцінюються в 40,3 млрд доларів США. Нами систематизовано основні напрями розвитку аграрного сектора в умовах війни.

8. Аналізуючи міжнародний досвід використання та реалізації стратегій сталого розвитку у агробізнесі, ми дізнались, що Європейський Союз інтегрує сталий розвиток в агробізнес через Загальну сільськогосподарську політику (CAP). Ключові ініціативи включають озеленення, виплати фермерам за екологічно чисті практики та реформу CAP 2013 року, яка запровадила заходи з озеленення. Стратегія "Від ферми до виделки" спрямована на зменшення використання пестицидів, добрив і антибіотиків. ЄС також підтримує органічне землеробство, з метою збільшення площ органічного виробництва, заохочуючи відповідальне використання ресурсів та підвищення родючості ґрунтів. Міжнародний досвід підкреслює важливість політичної підтримки, технологічних інновацій та залучення громади для сталого агробізнесу.

9. Було розглянуто нові сталі підходи до управління агробізнесом агрохолдингу "МХП". Попереднє оголошення МХП щодо досягнення вуглецевої нейтральності до 2030 року буде переглянуто після закінчення війни в Україні. МХП також розгляне запровадження інших цільових показників, у тому числі тих, що стосуються інтенсивності викидів, у рамках післявоєнного розвитку свого підходу до зміни клімату.

Протягом наступних двох років МХП також має намір більш узгодити свій підхід із рекомендаціями TCFD для організацій, що займаються сільським господарством, продовольством і ліською продукцією, які пояснюються в Посібнику. Війна в Україні може вплинути на терміни цих заходів.

МХП встановив, що значну економію коштів і користь для навколишнього середовища можна отримати за рахунок виробництва енергії з відновлюваних

джерел, переробки її відходів для отримання біогазу. Цей метод також зробив значний внесок в енергетичну безпеку МХП після початку війни 24 лютого 2022 року.

МХП продовжує досліджувати цю можливість і має намір розширити виробництво енергії з відновлюваних джерел у коротко- та середньостроковій перспективі. МХП також реалізує проекти з відновлюваної енергетики разом із бізнес-партнерами-спеціалістами, включаючи вітрову та сонячну енергію.

Група також планує продовжувати взаємодію із зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів і постачальників, для підвищення обізнаності про зміну клімату та сприяння екологічним практикам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вальд Богдан. Сталий розвиток: що це, чому це важливо та до чого тут Україна. 2021. URL: <https://ucap.io/stalyj-rozvytok-shho-cze-chomu-cze-vazhlyvo-ta-do-chogo-tut-ukrayina/>
2. Матеріал створений за підтримки ПРООН. Цілі сталого розвитку. (2021). URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku>
3. ЛОПАТИНСЬКИЙ Ю.М., ТОДОРЮК С.І. ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ. 2015 URL: <https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/todoriuk-monografiya.pdf>
4. Emergent Africa. The Indispensable Role of ESG in Agricultural Finance. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/indispensable-role-esg-agricultural-finance-emergent-africa-trm6f/>
5. Васильєва Т. А. Економіко-математичне моделювання та прогнозування, розроблення методологічних та методичних засад створення дорожньої карти реформування системи охорони здоров'я в Україні з урахуванням поведінкових, соціальних, економічних та правових детермінант. 2021-2022. URL: https://sumdu.edu.ua/images/content/science/research/2021_Vasylyeva-02-min.pdf
6. IsoMetrix. What are ESG KPIs and Why are They Important? URL: <https://www.isometrix.com/blog/esg-kpi/>
7. EDCI METRICS REPORTING GUIDANCE. 2024. URL: https://esgdc-cdn-1.s3.eu-west-2.amazonaws.com/wp_content/uploads/2024/04/15172729/2024-EDCI-Metrics-Guidance.pdf
8. PwC Canada. How to measure your ESG performance. 2022. URL: <https://www.pwc.com/ca/en/today-s-issues/environmental-social-and-governance/measure-esg-performance.html>
9. Брожко Олексій. Управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням мінливої кон'юнктури товарних ринків. 2019. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/59d0d760-80a3-4f1e-a512->

[ba2cd39eb980/content](#)

10. GROUP ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS 2023 OF MXII. URL: <https://api.next.MXII.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf#page=146&zoom=100,0,0>

11. CORPORATE GOVERNANCE CHARTER OF MXII URL: <https://MXII.com.ua/en/MXII-se/corporate-governance-chapter>

12. Management of MXII URL: <https://MXII.com.ua/en/MXII-se/top-menedzment-kompanii>

13. Financial Reports. Annual reports. URL: <https://MXII.com.ua/en/MXII-se/financial-reports>

14. Committees of MXII. URL: <https://MXII.com.ua/en/MXII-se/committees>

15. ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS 2022 OF MXII. URL: <https://api.next.MXII.com.ua/images/20ad4/aeac4/bfc7f1f5badd2.pdf>

16. Русан В. М., Жураковська Л. А. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>

17. EVALUATION OF THE CAP GREENING MEASURES. 2017. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2019-12/ext-eval-payment-practices-climate-leaflet_2017_en_0.pdf

18. Farm to Fork strategy. URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en#further-information

19. Organics at a glance URL: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organics-glance_en

20. Conservation Stewardship Program URL: [https://fundingnaturebasedsolutions.nwf.org/programs/conservation-stewardship-program/#:~:text=The%20Conservation%20Stewardship%20Program%20\(CSP,assistance%20to%20solve%20those%20problems](https://fundingnaturebasedsolutions.nwf.org/programs/conservation-stewardship-program/#:~:text=The%20Conservation%20Stewardship%20Program%20(CSP,assistance%20to%20solve%20those%20problems)

21. Sustainable Agriculture Research and Education URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_Agriculture_Research_and_Education

22. USDA Agricultural Marketing Service. National Organic Program URL: <https://www.ams.usda.gov/about-ams/programs-offices/national-organic-program#:~:text=NOP%20is%20a%20federal%20regulatory,meet%20the%20national%20organic%20standards>.

23. Brazilian Farmers. The New ABC+ Plan as a catalyst for complying with the Brazilian NDCs. 2024. URL: <https://brazilianfarmers.com/news/the-new-abc-plan-as-a-catalyst-for-complying-with-the-brazilian-ndcs/>

24. National Mission For Sustainable Agriculture (NMSA). 2019. URL: <https://nmsa.dac.gov.in/>

25. Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries. Development of Smart Agriculture. 2023. URL: https://www.maff.go.jp/e/policies/tech_res/smaagri/robot.html

26. Гребеннікова А.А., Чепчак Д.Р. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності аграрних формувань. *Електронне фахове видання з економіки «Ефективна економіка»*. 2021. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.81](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.81)

27. Tiurina, A., Kapelista, I., Omelchenko, A., Obykhod, H., & Pavliuk, S. (2021). Sustainable economic development of Ukraine through the agro-sector growth. *Scientific Horizons*, 24(12), 92-101.

28. Білорус І.А., Мацёйко Ю.М. Глобальна перспектива і сталий розвиток *Системні маркетингові дослідження*. URL: <https://subjectum.eu/pdf/17.pdf>

29. Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. Стратегія сталого розвитку: Підручник. К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. URI: [\(https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43712574-3e95-4814-bf56-e3eb070b1820/content](https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43712574-3e95-4814-bf56-e3eb070b1820/content)

30. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Савчук А.Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України. монографія. Електрон. текст., граф. дані. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 211 с. URI: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/20754>

31. Карпенко О., Майзель С. Сталий розвиток у мінливих безпекових

умовах. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2022 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2022. С. 169-172

32. Беянінова Г.Г., Драз О.М., Ткачов В.М., Чала Л.Е. Особливості досягнення цілей сталого розвитку у профільних закладах вищої освіти на прикладі Харківського національного університету радіоелектроніки. Features of the development of modern science in the pandemic's era: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 3), December 3, 2021. Berlin, Germany: European Scientific Platform. - С. 29-31.

33. Дуліба Є., Мельник О., Зленко А., Дураєва Н. (2021). ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДОСЯГНЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНOSTI ПРОЦЕСІВ ВИКОРИСТАННЯ ТА ВІДТВОРЕННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ. *Актуальні проблеми правознавства*, 1, 1 (25), С 40-46, URI: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1147> .

34. Рошканюк В.М., Токунова А.В. Перспективи імплементації цілей сталого розвитку в Україні: поточний стан та аспект поваги бізнесу до прав людини. Цілі сталого розвитку в аспекті зміцнення національного та міжнародного правопорядку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. URI: https://www.znu.edu.ua/faculty/law/nauka/2023/_stalogo_rozvitku_v_aspekt_zm_tsnennya_nats_onal_nogo_ta_m_zhnarodnogo_pravoporyadku.pdf#page=466

35. Айсель Ізмаїл гизи, Н., & Зайченко, М. (2022). ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ: ПІДТРИМКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОЦЕСІВ, ПРОДУКТІВ ТА ПОСЛУГ. *Економіка та суспільство*, (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-37>

36. Галаз, Л. В. (2023). APPLIED ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT TEAM DEVELOPMENT. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (39), 80-86. URI: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/970>

37. Накісько, О. В., Подорожній, О. О., & Петренко, П. А. Звітність зі сталого розвитку підприємств в Україні: орієнтири Європейського Союзу, стан та перспективи розвитку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи», 14-15 березня 2024 р. Харків. 2024.

38. Єрко, І. (2024). МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ. *Via Economica*, (4), 78-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-11>

39. Даценко, А. М. (2024). СТАЛИЙ РОЗВИТОК В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ І СТРАТЕГІЙ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ. Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації: матеріали I науково-практичної конференції (21-22 березня 2024 року)–Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2024. 304 с., 146.

40. Стратічук, Н., & Кириченко, Я. Оцінка потенціалу сталого розвитку. «Інноваційні підходи до формування та управління антропогенними і природними екосистемами півдня України»: Матеріали науково-практичної Інтернет-конференції викладачів, молодих вчених та здобувачів вищої освіти. 18 - 19 березня 2020р., м. Херсон. С. 33-35

41. Лебедєв, І. В. (2013). Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*, (1), 106-116.

42. Садченко О.В., Божатарник А., Садченко Е.В. Пропозиції щодо впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств: Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-

практичної конференції "Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи". 2017. С. 122-124

43. Федулова, Л. І. (2020). Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. DOI [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/1](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/1)

44. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Закон «Про управління відходами», 2023. URI: <https://mepr.gov.ua/reforma-startuvala-vstupyv-u-diyu-zakon-pro-upravlinnya-vidhodamy/>

45. Ковбаса, О., & Мазний, В. (2024). СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107>

46. Чечель, А. О., Кириченко, І. І., & Кобзар, Д. П. (2024). Соціальне підприємництво в Україні в контексті сталого розвитку держави. *Сталий розвиток–XXI століття. Дискусії 2023: матеріали VIII Міжнародної наукової конференції*, С. 46-50

47. Hill, В.Е. (1984). *The Common Agricultural Policy: Past, Present and Future* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003383215>

48. Kovalenko, V., Kovalenko, N., Labenko, O., Faichuk, O., & Faichuk, O. (2020). Bioenergy sustainable development: achieving the balance between social and economic aspects. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 154, p. 07008).

49. Тюріна, А. А., Дегтярьов О.М. Вплив Європейської Зеленої угоди на агропромисловий комплекс України. *Сталий розвиток: захист навколишнього середовища. Енергоощадність. Збалансоване природокористування. VII Міжнародний молодіжний конгрес, 10-11 лютого 2022, Україна, Львів : Збірник матеріалів - Київ : Яро́ченко Я. В., 2022. С. 233-235*