

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Екологічний менеджмент підприємства»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Нечитайло Мар'яна Максимівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Наталія ЧЕРНІКОВА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Оцінка стану екологічного менеджменту підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	33
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвиток економіки характеризується високим ступенем конфліктності взаємодії суспільства та навколишнього середовища. Важливим завданням для сучасних підприємств є запровадження ощадливих технологій, ресурсозбереження, енергозбереження, безвідходного виробництва тощо. Перехід на екологічні засади діяльності для будь-яких підприємств стає сьогодні одним з важливих чинників їх конкурентоспроможності, сприятиме розвитку міжнародних відносин. Це викликає актуальність дослідження системи екологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Питання екологічного менеджменту підприємства розглядаються у роботах багатьох вчених та практиків, таких як: Т.О. Чайки, І.О. Яснолоб, О.Г. Горба, М.О. Багорка, Я.П. Квач, О.К. Костенко, О.В. Шубравська, Г.О. Швиданенко, О.В. Криворучкіна, В.В. Гобела, Г. М. та ін.. Проте дані науковці ще не достатньо дослідили питання екологічного менеджменту на аграрних підприємствах.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: “Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки” (д. р. №0122U201560, 2022-2027 рр.). У рамках даної теми було обґрунтовано необхідність удосконалення екологічного менеджменту підприємства в сучасних умовах господарювання.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретичних й методологічних засад та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення екологічного менеджменту підприємства з урахуванням сучасних вимог та тенденцій.

Для досягнення поставленої мети вирішувались наступні завдання:
дослідити питання екологічного менеджменту підприємств в сучасних умовах;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;

провести аналіз системи екологічного менеджменту підприємства;

визначити шляхи удосконалення екологічного менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування та удосконалення екологічного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування та удосконалення екологічного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження використовувались такі методи: абстрактно-логічний для узагальнення теоретичних напрацювань та формулювання висновків; розрахунково-конструктивний для обґрунтування шляхів удосконалення екологічного менеджменту підприємства; графічний та табличний методи для наочності представлення у роботі аналітичних даних; метод відносних величин для відображення структури, динаміки та взаємозв'язку показників, а також для аналізу ефективності діяльності підприємства тощо.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є: річна звітність підприємства за 2021-2023 рр., офіційні дані Державної служби статистики, монографії та статті у фахових виданнях з досліджуваної тематики, інформаційно-довідкова інформація, законодавчі акти.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення екологічного менеджменту підприємства, отримані в результаті проведення дослідження, мають практичну цінність та можуть бути використані в діяльності вітчизняних аграрних підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Роль екологічного маркетингу в системі екологічного менеджменту підприємства”, “Екологічний менеджмент як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства ” у збірниках наукових праць, 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 42 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 4 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПІДПРИЄМСТВА

Погіршення екологічної ситуації в Україні та світі на сучасному етапі, а також зростаючий дефіцит ресурсів, змушує громадян та бізнес-структури більш відповідально ставитися до навколишнього середовища, вносити відповідні зміни в організацію виробництва та управління підприємством. Екологічна криза є наслідком багатьох факторів, зокрема: неекологічні технології виробництва, високовідходність, великі витрати ресурсів, низька економічна та соціальна зацікавленість підприємств у здійсненні заходів щодо поліпшення стану довкілля та ін. [22, с. 55-60; 23].

На відміну від природних екосистем, де життєвий цикл є замкнутим та відбувається по колу, індустріальна екосистема завжди є процесом лінійним. А саме, після виготовлення або купівлі продукції йде її використання, а потім викидання або утилізація. Такий цикл порушує баланс у навколишньому середовищі, через постійно зростаючий попит та відсутність належної системи утилізації продукції. Станом на 2022 рік Україна за індексом екологічної ефективності знаходилась на 52 місці серед 180 країн світу та мала показник 49,6, який загалом за десять років покращився на 6,2 [10]. Екологічна ситуація у нашій країні зараз дуже непроста. Природне середовище забруднене, викиди підприємств у розрахунку на 1 кв. км становить близько 6,5 т, що впливає на стан повітря, води, ґрунту, а також на здоров'я людей. Ще більше ця ситуація ускладнилась в умовах війни, оскільки постійні обстріли та бомбардування населених пунктів призвело до викиду великої кількості токсичних хімічних речовин у навколишнє середовище [30].

Тому, для зниження або уникнення негативних наслідків господарської діяльності підприємствам слід запроваджувати екологічний менеджмент. Це

створить умови для екологізації усіх функцій менеджменту, мінімізації відходів, запровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій тощо.

Поняття «екологічний менеджмент» уперше виникло у 1992 році на конференції ООН з навколишнього середовища у м. Ріо-де-Жанейро [32, с.92-95]. Сьогодні екологічний менеджмент є сферою людської діяльності і передбачає здійснення функцій менеджменту, забезпечує регулювання відносин між суспільством та навколишнім середовищем.

Екологічний менеджмент у сучасних умовах є складовою загальної системи управління підприємством. Він спрямований на реалізацію власних виробничих, комерційних, маркетингових та екологічних цілей, а також їх збалансування з цілями держави та з урахуванням вимог та потреб споживачів [37].

Запровадження екологічного підходу в управлінні вітчизняними підприємствами надаватиме їм наступні переваги:

- підвищить імідж підприємства в суспільстві;

- сприятиме оновленню продукції, що випускається, її удосконалення та екологізації;

- збільшить шанси на вхід в сегмент "преміум" і подальше його розширення;

- сформує доброзичливі відносини з громадськими організаціями і з органами державного та місцевого самоврядування;

- сприятиме виходу на закордонні ринки [24, с. 121-123; 28; 29, с. 71-77].

Загальною метою екологічного менеджменту є забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства у коротко- і довгостроковому періоді на основі здійснення підприємницької діяльності суб'єктів господарювання на екологічних засадах, що сприятиме забезпеченню добробуту суспільства не лише з економічних позицій, а й з соціальних та екологічних. Для досягнення даної мети підприємствам слід виконувати завдання, які наведено на рисунку 1.1.

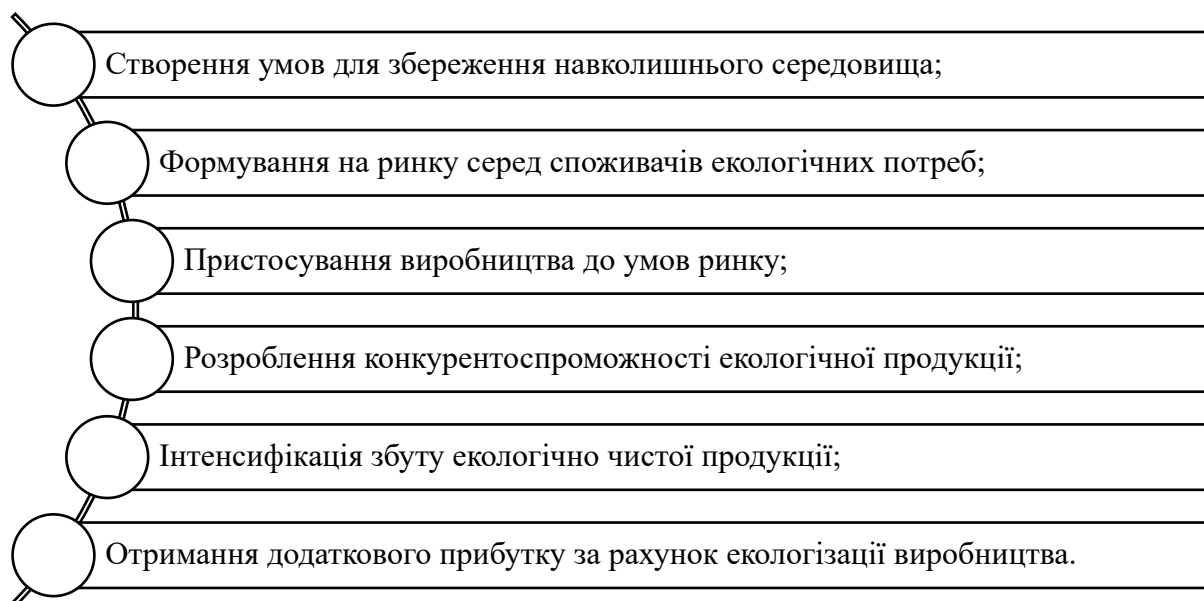


Рис. 1.1. Завдання екологічного менеджменту підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [1, с. 107-113; 3, с. 20-24; 8]

Основними шляхами щодо забезпечення екологізації діяльності підприємства в цілому та удосконалення конкретного продукту можуть бути:

- 1) усунення або заміна продукту;
- 2) усунення або зниження шкідливих інгредієнтів;
- 3) заміна матеріалів і процесів підприємства на більш екологічні;
- 4) зменшення ваги або обсягу;
- 5) виробництво концентрованого товару;
- 6) оптове виробництво та торгівля;
- 7) комбінування функції більш ніж одного продукту;
- 8) збільшення терміну використання продукту;
- 9) зниження неощадливого пакування;
- 10) поліпшення ремонтпридатності тощо [19, с. 25-29; 20, с. 52-56].

З усього вищесказаного можна зробити висновок, що концепція екологічного менеджменту на підприємстві передбачає:

забезпечення найбільш екологічного способу виробництва (вибір безпечного виробництва, екологічно чистої сировини і т.д.);

нагляд за технологічною лінією виробництва (безперебійна робота обладнання, удосконалення технологічних ліній, економне витрачання енергії і сировини, застосування ресурсозберігаючих технологій);

здійснення ремонту основних засобів, включаючи обладнання природоохоронного значення (ремонт повинен здійснюватися своєчасно - поточний ремонт, планований - капітальний ремонт);

контроль за дотриманням екологічних нормативів, метою яких є захист навколишнього середовища від викидів шкідливих речовин в атмосферу і уникнути штрафних санкцій з боку природоохоронних органів (виконання екологічних нормативів знижує витрати підприємства і збільшує рентабельність виробництва);

контроль за технологією утилізації відходів і їх складом.

На рівні підприємств екологічний менеджмент є стратегічно важливим, оскільки націлений на реалізацію принципів сталого розвитку, що на даному етапі господарювання можливо лише за умов впровадження сучасних практик ведення бізнесу. Даний підхід передбачає об'єднання та налагодження тісної співпраці виробників, постачальників, споживачів, суспільства та усіх зацікавлених сторін у конкурентній боротьбі з дотриманням норм екологічного законодавства, міжнародних екологічних стандартів тощо [33].

Екологічні проблеми, як правило, відносять до статті витрат. Тому, звичайно, як держава, так і суб'єкти господарювання мають впроваджувати заходи щодо збереження та відновлення водних та земельних ресурсів, атмосферного повітря тощо. Так, за останні десять років державні витрати на природоохоронну діяльність в Україні були нестабільними. З 2013 до 2021 року спостерігалось збільшення даного показника з 20,5 млрд. грн до 46,5 млрд. грн, що було пов'язано з реалізацією Цілей сталого розвитку [27]. Але у 2022-2023 роках витрати, пов'язані зі збереженням довкілля різко скоротились практично до рівня 2016-2017 років, та склали відповідно з 31,3 млрд грн та 32,6 млрд грн (табл. 1.1).

**Динаміка державних витрат на охорону навколишнього
середовища в Україні за 2013-2023 рр.**

Роки	Витрати на охорону навколишнього середовища, млрд. грн		Темп росту, % відносно	
	всього	у т.ч. за рахунок державного бюджету	2013 року	попереднього періоду
2013	20,5	2,1	-	-
2014	21,9	2,6	106,8	106,8
2015	24,5	4,1	119,5	111,9
2016	32,5	4,8	158,5	132,7
2017	31,5	4,8	153,6	96,9
2018	34,4	5,2	167,8	109,2
2019	43,7	6,3	213,2	127,0
2020	41,3	6,6	201,5	94,5
2021	46,5	8,2	212,2	112,6
2022	31,3	4,7	152,7	67,3
2023	32,6	5,2	159,0	104,2

Джерело: сформовано автором на підставі [34]

Підприємства, які задовольняють попит споживачів в екологічній продукції, отримують більші прибутки і стають більш успішними, підвищують свою конкурентоспроможність, покращують репутацію. Дотримання екологічних норм та стандартів дозволить задовольняти потреби ринку з урахуванням екологічних наслідків, що сприятиме збереженню якісного та кількісного рівня основних екосистем.

Екологічний менеджмент є сучасним підходом в управлінні, який заснований на екологічній свідомості громадян та бізнесу, передбачає формування та розвиток екологічно безпечного виробництва, досягнення високих економічних показників не порушуючи екологічних законів та норм. Розвиток екологічного менеджменту дозволить підприємствам вирішувати як економічні, так і природоохоронні завдання, що матиме позитивний вплив на їх ефективність, сприятиме вирішенню національних і світових екологічних проблем [36]. Як наслідок, впровадження екологічного менеджменту додасть підприємству конкурентних переваг, дозволить створити позитивний імідж, а також зменшити або уникнути екологічні ризики [5, с. 161-166].

Екологізація національного виробництва, впровадження європейських і світових екологічних стандартів, переорієнтація вітчизняних підприємств на виробництво екологічно чистої продукції сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і міжнародному ринках [6].

Для здійснення ефективного екологічного менеджменту слід:

формувати новий менталітет, у якому будуть переважати екологічні пріоритети і цінності;

здійснювати підготовку кадрів для впровадження систем екологічного менеджменту та їх розвитку;

проводити моніторинг екологічних ситуацій;

створити інформаційну, науково-методологічну та правову базу екологічного менеджменту;

розробити загальну стратегію екологічного розвитку країни тощо.

В умовах європейської інтеграції екологічна відповідальність бізнесу набуває ще більшої актуальності, оскільки недотримання вітчизняними підприємствами норм міжнародного екологічного права може гальмувати процеси трансформації України до ЄС [38, с. 87-89]. Важливими критеріями тут виступають: екологічний обов'язок (дотримання норм екологічного законодавства, відповідальність за порушення балансу в екосистемі та ін.) та екологічна ініціатива (ефективне використання ресурсів, застосування безвідходних технологій, екологічних матеріалів, відновлювальної енергії, урахування вимог та побажань стейкхолдерів при розробці та реалізації стратегій розвитку, прозорість інформації про вплив на довкілля тощо) [2, с. 14-18; 4].

Проблема утилізації відходів в Україні є на сьогоднішній день катастрофічною, оскільки переробці підлягає лише до 3 % відходів, а 97 % захороняється на сміттєзвалищах. Тому, впровадження європейської системи управління відходами на національному, регіональному та місцевому рівнях; створення сучасної сміттєпереробної інфраструктури дозволять прискорити процес європейської трансформації [7; 17]. Останніми роками екологічні

ініціативи ЄС спрямовані на реалізацію екологічних проектів в енергетиці, транспортній галузі, сільському господарстві. У 2022 році було отримано грантів та позик майже на 1 млрд. євро на розвиток «зеленої» енергетики, декарбонізацію та виробництво екологічно чистої продукції тощо [18].

Для активізації переходу вітчизняних підприємств на екологічне управління бізнесом слід також увагу приділяти навчанню керівників та персоналу основам екологічного менеджменту, поширенню екологічних знань серед населення країни. Впровадження систем моніторингу стану довкілля дозволить контролювати стан екосистеми, своєчасно вносити корективи у діяльність підприємств-потенційних забруднювачів довкілля, розробляти та впроваджувати стратегії екологічного розвитку регіонів та окремих підприємств з урахуванням реальної екологічної ситуації в країні.

Ще однією обов'язковою умовою екологоорієнтованого підприємництва є перехід на міжнародні екологічні стандарти серії ISO 14000. Це дозволить знизити екологічні ризики, забезпечить збалансоване природокористування, дозволить покращити екологічність продуктів та послуг та їх безпечність для споживачів [25; 26].

На сьогоднішній день в Україні прийнято державні стандарти серії ISO14000, які є перекладом міжнародних стандартів, а саме:

ДСТУ ISO 14001 «Системи управління навколишнім середовищем. Вимоги і керівництво щодо застосування»;

ДСТУ ISO 14004 «Системи управління навколишнім середовищем. Керівництво за принципами організації і методами забезпечення функціонування»;

ДСТУ ISO 14010 «Керівництво щодо екологічного аудиту. Основні принципи ISO 14001 і екологічний аудит. Аудит системи екологічного управління»;

ДСТУ ISO 14012 «Екологічний аудит. Кваліфікаційні вимоги до екологів-аудиторів»;

ДСТУ ISO 14040 «Оцінка життєвого циклу. Загальні принципи і методи» та ін.

Відповідно до стандарту ISO 14001 проводиться екологічна сертифікація підприємств, яка є добровільною. Екологічна сертифікація – це метод оцінки життєвого циклу продукції, який вказує, що протягом усього процесу виробництва була використана екологічно чиста сировина і кількість шкідливих викидів була значно менше за встановлених вимог. Вона надає виробникам переваги на ринку екологічної продукції, є обов'язковою умовою співпраці з міжнародними партнерами.

Для проходження екологічної сертифікації замовник має подати виконавцю заяву, зразки своєї продукції, наявні документи, інформацію про весь життєвий ланцюжок товару (зокрема, походження сировини, виробництва, пакування, транспортування, зберігання, утилізації) оскільки екосертифікація засвідчує, що екологічні аспекти враховані на всіх етапах життєвого циклу.

Найбільш затребувана екосертифікація в таких галузях які виготовляють продовольчі і дитячі товари, побутову хімію (зокрема, миючі засоби), косметику і парфумерію, одяг і взуття, продукти харчування, будівельні матеріали, а також вона актуальна для підприємств хімічної промисловості та сільського господарства тощо [21, с. 57-60].

На отримання екологічних сертифікатів можуть претендувати сільськогосподарські або промислові підприємства, які виготовляють продукцію без використання будь-яких хімічних речовин, домішок або технологій, шкідливих для людини та екосистеми [9].

У сільському господарстві екологічні практики почали впроваджуватись з 1986 року на вимогу іноземних компаній. А на початку 2000-х років цей процес вперше був законодавчо врегульований в Україні із затвердженням Положення про принципи та застосування органічного сільського господарства, а пізніше у 2018 році був прийнятий Закон України Про основні

принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [16].

За результатами соціологічного дослідження проведеного Центром Екологічних ініціатив «Екодія» спільно з агромедіа агенцією Sapienza серед представників малих та середніх сільськогосподарських підприємств з різних регіонів України у 2023 році було встановлено, що майже 80 % з учасників опитування впроваджують екопрактики в своїх господарствах, але ще чимало фермерів не розуміють важливість даного процесу для агробізнесу. Найпріоритетнішими напрямками впровадження екопрактик респонденти вважають вирощування овочів, фруктів та ягід. Також більше 60 % опитуваних вважають, що першочерговим завданням для аграрної галузі є розробка заходів щодо збереження природних ресурсів (води та ґрунту), а половина з них пропонують переходити на використання органічних агрохімікатів та біологічних засобів захисту рослин [11].

Традиційно у сільськогосподарському виробництві використовуються лікарські засоби, добрива, засоби захисту рослин та ін. які мають негативний вплив на здоров'я людини та стан екосистеми. Тому, слід активно впроваджувати системи екологічного землеробства та ведення тваринницької галузі на екологічних засадах, застосовувати енергоощадливі технології, розвивати безвідходне виробництво тощо. Дані заходи дозволять покращити якість сільськогосподарської продукції, підвищить привабливість галузі та окремих підприємств як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Аналізоване підприємство веде виробничо-господарську діяльність на території Полтавського району Полтавської області. Воно здійснює аграрне виробництво, зокрема вирощування продукції рослинництва, ведення галузі тваринництва, також має власну переробку зернової продукції.

Підприємство працює на підставі Статуту та договорів, укладених з громадянами, підприємствами, організаціями, установами. Керівництво самостійно встановлює ціни та тарифи (з урахуванням вимог та обмежень законодавства) визначає перспективи розвитку та планує свою діяльність, враховуючи попит на його продукцію (роботи, послуги).

Підприємство виробляє та забезпечує мешканців територіальної громади хлібом, хлібобулочними виробами, мукою, крупами, олією, продукцією рослинного та тваринного походження, кормами для тварин, має діючу ферму. Вся вирощена сільгосппродукція зберігається на власних потужностях. Дане підприємство є важливим об'єктом критичної інфраструктури, тому у разі будь-яких збоїв у його функціонуванні територіальна громада матиме значні негативні наслідки.

Матеріально-технічне забезпечення своєї діяльності підприємство здійснює самостійно через систему прямих угод, комерційні центри, біржі, посередницькі організації, дрібнооптові бази та шляхом закупівлі у громадян.

Підприємство має право продавати, передавати в оренду або в безоплатне користування будь-яке майно, а також орендувати його для власних потреб або списувати його з балансу.

Організаційно-виробничу структуру підприємства наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційно-виробнича структура підприємства, 2021-2023 рр.

На рис. 2.2 наведемо організаційну структуру управління підприємством.

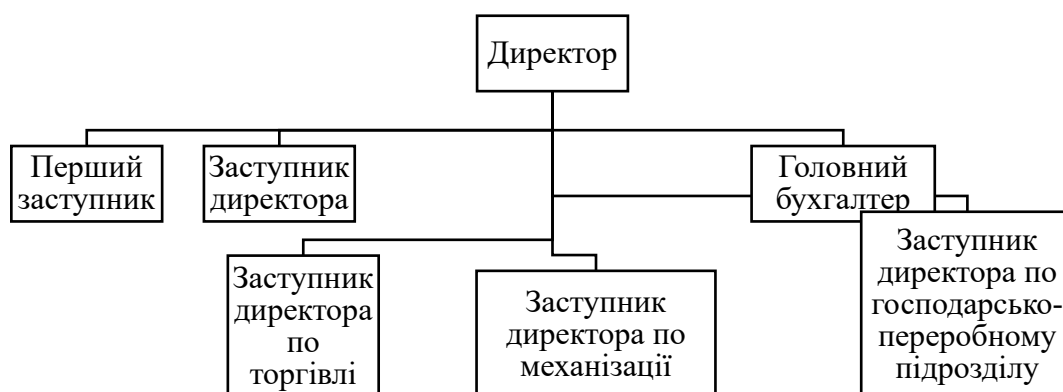


Рис. 2.2. Організаційна структура управління підприємством, 2021 – 2023 рр.

Загальне керівництво господарською діяльністю підприємства здійснює директора підприємства, він разом зі своїми заступниками приймає важливі стратегічні рішення, а також здійснює управління поточною діяльністю.

Ведення аграрного виробництва передбачає наявність ресурсного потенціалу відповідного до обсягів діяльності розміру та якості. Аналіз земельних, трудових ресурсів, основних засобів виробництва, а також ефективність їх використання наведено у табл. 2.1 – 2.5.

Підприємство займається вирощуванням рослинницької продукції на власних та орендованих землях. Має у своєму підпорядкуванні більше 5000 га сільськогосподарських угідь. Динаміку та структуру земельних угідь наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Структура та динаміка земельних ресурсів підприємства
за 2021 - 2023 рр.**

Види угідь	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. від 2021 р., %	
	га	%	га	%	га	%	га	%
1.Загальна земельна площа	5569	100	5523	100	5498	100	-71	-
2.Всього с/г угідь	5569	100	5523	100	5498	100	-71	-
З них: рілля	4860	87,3	4985	90,3	4761	87,0	-99	98,0

Загальна земельна площа складала у 2023 році 5498 га, що на 71 га менше ніж у 2021 році. В структурі земельних угідь рілля займала у 2023 році - 87 %, у 2022 році – 90,3 %, а у 2021 році – 87,3%. Як бачимо, у складі земельних угідь підприємства за три роки відбулись незначні зміни.

Підприємство у повному обсязі забезпечено трудовими ресурсами, які є кваліфікованими працівниками. Взаємовідносини між членами колективу та адміністрацією підприємства регулюються трудовим договором та діючим законодавством України. Підприємство може самостійно визначати розмір фонду оплати праці, встановлювати форми та розміри оплати праці, види матеріального та нематеріального заохочення працівників та інші.

Працівникам підприємства надається соціальне забезпечення в порядку передбаченому чинним законодавством, здійснюється відрахування на соціальне забезпечення у встановлених розмірах.

Динаміку трудових ресурсів за категоріями та фонд оплати праці наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки та структури трудових ресурсів підприємства
та рівня оплати праці за 2021 – 2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., %	
				від 2021 р.	від 2022 р.
Загальна чисельність працівників, чоловік	104	106	100	96,2	94,3
У т. ч. керівники	8	8	7	87,5	87,5
фахівці	47	48	46	97,9	95,8
робітники	49	50	47	95,9	94,0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	7903,2	8405,0	2106,2	26,6	25,1

Аналіз забезпечення трудовими ресурсами підприємства показав, що на кінець 2023 року штатна чисельність працівників складала 100 осіб, що на 3,8% менше ніж у 2021 році та на 5,7 % менше ніж у попередньому 2022 році. Скорочення кількості працюючих відбулось за всіма категоріями. Фонд заробітної плати у 2023 році у порівнянні з 2021 роком склав 26,6 %, а відносно 2022 року – 25,1 %. Станом на кінець 2023 року на підприємстві кількість працюючих жінок склало 44 особи, а інші 66 осіб – чоловіки.

Підприємство також може залучати на сезонні роботи спеціалістів з погодинною оплатою праці та на умовах, що не суперечать чинному законодавству.

Далі проведемо аналіз складу, структури та динаміки основних засобів виробництва за 2021 – 2023 роки, результати аналізу представимо у таблиці 2.3.

Аналіз основних засобів підприємства за 2021 – 2023 роки (таблиця 2.3) показав, що протягом аналізованого періоду найбільшу питому вагу у їх структурі займали машини та обладнання (відповідно по роках - 67 %, 67,8 %

та 68,4 %), майже 20 % займають – будинки, споруди та передавальні пристрої, а вартість транспортних засобів від загальної вартості основних засобів складала – від 10, 7 % до 11,7 % по роках. Менше двох відсотків складають інструменти, прилади та інвентар та менше одного відсотка займають інші основні засоби та земельні ділянки.

Таблиця 2.3

**Аналіз складу, структури та динаміки основних засобів підприємства
за 2021 – 2023 рр.**

Групи основних засобів	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023р., % від	
	середньорічна вартість, тис. грн	питома вага, %	середньорічна вартість, тис. грн	питома вага, %	середньорічна вартість, тис. грн	питома вага, %	2021 року	2022 року
Будинки, споруди та передавальні пристрої	27590	18,9	29126	18,6	28992	18,2	105,1	99,5
Машини та обладнання	98061	67,0	106194	67,8	109542	68,4	111,7	103,2
Транспортні засоби	17053	11,7	17070	10,9	17074	10,7	100,1	100,1
Інструменти, прилади, інвентар	2770	1,9	3370	2,2	3892	2,4	140,5	115,5
Інші основні засоби	458	0,3	456	0,3	456	0,3	99,6	100,0
Усього	146320	100	156624	100	159956	100	109,3	102,1

Загалом середньорічна вартість основних засобів у 2023 році у порівнянні з 2021 роком збільшилась на 9,3 %, а у порівнянні з 2022 роком – лише на 2,1 %.

Аналіз складу, структури та динаміки ресурсного потенціалу за 2021 – 2023 роки показав, що підприємство дещо скорочує площі ріллі, кількість штатних працівників, а також середньорічну вартість основних засобів. Проте, воно продовжує здійснювати виробництво продукції рослинництва та тваринництва для задоволення потреб вітчизняного ринку у якісній продукції. Для аналізу структури та динаміки товарної продукції підприємства на основі

статистичної звітності Про основні показники діяльності підприємства (форма 50-с/г) проведемо відповідні розрахунки у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз структури та динаміки товарної продукції підприємства
за 2021 – 2023 рр.**

Види товарної продукції	Обсяг реалізації, ц			Відхилення 2023 р., %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	від 2021 р.	від 2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	134625	65857	195368	145,1	3 рази
Соняшник	20089	28788	15349	76,4	2,6 рази
Картопля	56	86	94	167,9	109,3
Овочеві культури	256	182	239	93,4	131,3
Кормові коренеплоди	192	270	330	171,9	122,2
Сіно	1841	1026	565	30,7	55,1
Комбікорми	173	152	209	120,8	137,5
Плодово-ягідні культури	33	32	23	69,7	71,9
Велика рогата худоба	80	75	50	62,6	66,7
Свині	497	281	308	62,0	109,6
Птиця свійська жива	28	-	-	-	-
Молоко	687	838	737	107,3	87,9
Яйця, тис. шт	37	31	-	-	-
Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна	585	939	393	67,1	41,9

Аналіз структури та динаміки товарної продукції підприємства за три роки показав, що основною товарною продукцією у галузі рослинництва є зернові та зернобобові культури та соняшник, а у галузі тваринництва – молоко та м'ясо свиней. Протягом 2021 – 2023 років підприємство збільшує обсяги реалізації всієї товарної продукції рослинництва, окрім сіна та плодово-ягідних культур, продуктів переробки зернових культур. Так, у 2023 році обсяг зернових та зернобобових культур збільшився у 3 рази, соняшника у 2,6 разів тощо. Слід зауважити, що скорочення обсягів реалізації сіна відбувається на тлі зменшення великої рогатої худоби. У той самий час підприємство нарощує обсяги реалізації м'яса свиней та комбікормів.

Для того, щоб оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства проведемо розрахунок відповідних показників у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства у динаміці за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. від 2021 р.
	2021	2022	2023	
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	132721	74361	132623	99,9
2. Валовий прибуток, тис. грн	73953	27255	43853	59,3
3. Чистий прибуток, тис. грн	62598	25962	27945	44,6
4. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	58768	47106	86120	146,5
5. Площа с/г угідь, га	5569	5523	5498	98,7
6. Чисельність працівників, чол.	104	106	100	96,2
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	146320	156342	159956	109,3
8. Середньорічна вартість активів, тис. грн	196440	240115	263134	134,0
9. Виручка від реалізації в розрахунку на:				
-100 га с/г угідь, тис. грн	1742,6	1340,1	2412,2	138,9
-1 середньорічного працівника, тис. грн	851,2	701,5	1326,2	155,8
-1 тис. грн. основних засобів, тис. грн	742,2	475,6	82,9	11,2
10. Валовий прибуток в розрахунку на:				
100 г с/г угідь, тис. грн	576,9	491,4	797,6	138,2
-1 середньорічного працівника, тис. грн	281,8	257,1	438,5	155,6
-1 тис. грн. основних засобів, тис. грн.	245,7	174,3	274,2	111,6
11. Чистий прибуток в розрахунку на:				
-100 га с/г угідь, тис. грн	389,3	468,1	508,3	3,2 рази
-на 1 середньорічного працівника, тис. грн	190,0	244,9	279,5	146,8
12. Фондовіддача, тис. грн	74,2	47,7	50,4	67,9
13. Рівень рентабельності, %	49,5	55,1	50,9	102,8
14. Рівень окупності витрат, %	149,5	175,8	153,4	102,6
15. Рівень рентабельності продажу, %	33,1	36,7	33,1	10,0
16. Рентабельність активів, %	14,2	31,0	19,6	138,0

Дані табл. 2.5 свідчать, що підприємство ефективно використовує свій ресурсний потенціал, має позитивні показники рентабельності, які підвищуються протягом 2021 – 2023 років. Слід відмітити, що валовий прибуток та чистий прибуток у 2023 році знизився більше ніж на 50 % у

порівнянні з 2021 роком. Проте, розмір виручки від реалізації продукції, валового та чистого прибутку у розрахунку на одиницю земельних, трудових ресурсів та основних засобів свідчить про їхнє ефективне використання та зростання даних показників у динаміці. Середньорічна вартість активів підприємства також збільшилась на 34 %.

Проведемо аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства за останніх три роки та представимо отримані дані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників ліквідності та платоспроможності
підприємства у динаміці за 2021 – 2023 рр.**

Показники	Критичне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р., % від	
					2021 р.	2022 р.
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	32,9	28,2	40,1	121,9	142,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	21,2	15,8	5,7	27,8	36,1
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	>0,5	21,5	20,8	20,2	94,0	97,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	5,6	5,7	1,7	30,4	29,8
Частина оборотних активів в загальній сумі активів		0,65	0,71	0,49	75,4	69,0
Частина виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,55	0,64	0,67	121,8	104,7

Стан платоспроможності підприємства є задовільним. Всі показники ліквідності та платоспроможності протягом аналізованого періоду є вищими за нормативні. Але, якщо показник загальної платоспроможності зростає за останні три роки, то інші показники ліквідності мають тенденцію зниження.

Далі проведемо детальний аналіз стану екологічного менеджменту на підприємстві за останні три роки, з'ясуємо наявність екологічних ризиків у пов'язаних з веденням аграрного бізнесу, а також основні позитивні та негативні моменти щодо забезпечення екологічної складової у комплексному розвитку підприємства.

2.2. Оцінка стану екологічного менеджменту підприємства

Аналізоване підприємство, як зазначалось у попередньому підрозділі, знаходиться у Полтавському районі Полтавської області, а даний регіон є сприятливим для ведення агробізнесу, зокрема вирощування сільськогосподарських культур та розведення сільськогосподарських тварин. Природно-кліматичні умови характеризуються помірно-континентальним кліматом, а саме: не дуже спекотним літом та прохолодною зимою, а також достатньою кількістю опадів (400-500 мм). Дане підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, велике за розміром з земельним банком більше 5 тис га. Ґрунти підприємства – це переважно родючі чорноземи, що дозволяє отримувати високі врожаї агрокультур, а також сприяє отриманню високих економічних результатів діяльності. Також воно має зручне географічне розташування для здійснення збутової та постачальницької діяльності, розвинену транспортну мережу тощо.

У першому розділі ми наголошували на тому, що для забезпечення сталого розвитку підприємств та галузей вітчизняної економіки, слід вживати заходів не лише для покращення економічних результатів діяльності, а й екологічних складових. Це дозволить підвищувати фінансові показники діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, репутацію та інше.

Розглянемо більш детально особливості ведення рослинницької галузі на підприємстві. Можна зазначити, що розораність земель складає 97 %. Підприємство вирощує зернові та зернобобові культури (пшениця, ячмінь, жито, кукурудза), олійні культури - соняшник, овочеві культури, картоплю, коренеплоди та інші культури, тому може забезпечити сівозміну, відповідно до агротехнічних норм. До основних агротехнічних заходів належать: обробіток ґрунту, догляд за посівами, збирання врожаю. Для виконання даних заходів підприємство використовує власну сільськогосподарську техніку, вартість якої зазначена у балансі підприємства, а саме: зернозбиральний

комбайн, обприскувач, борона дискова, трактори, сівалки, розкидачі мінеральних добрив та ін.

Виробництво сільськогосподарської продукції передбачає використання хімікатів, викиди в атмосферу, наявність відходів, передбачає споживання води, все це при неправильному управлінні може завдати шкоди навколишньому середовищу та здоров'ю людей.

У процесі своєї господарської діяльності підприємство використовує як відновлювальні матеріали, так і невідновлювальні. До невідновлюваних матеріалів слід віднести: мінеральні добрива; засоби захисту рослин; ветеринарні препарати; паливо тощо. Основними відновлюваними матеріалами є насіння та посадковий матеріал. Використання посівного матеріалу залежить від норми висіву, технології обробітку ґрунту та затвердженої сівозміни. Кожна культура має свою норму висіву, яка залежить від її різновиду та характеристик. На підприємстві також діє система нормування споживання добрив, яка також залежить від технології виробництва та виду добрив (враховується вміст азоту, калію, фосфору). Підприємство частину посадкового матеріалу виробляє власними силами, а продаж готової продукції здійснюється без використання пакувальних матеріалів. Динаміка придбання відновлювальних та невідновлювальних ресурсів для виробничих потреб на підприємстві за останні три роки наведено у табл. 2.7

Таблиця 2.7

Динаміка придбання основних відновлювальних та невідновлювальних ресурсів підприємства за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. , % від 2021 р.	Відхилення 2023 р. , % від 2022 р.
Невідновлювані ресурси					
добрива мінеральні, ц	16422	5112	5716	34,8	111,8
засоби захисту рослин, л	18026	22847	17812	98,8	78,0
нафтопродукти, т	304	179	310	102,0	173,2
Відновлювані ресурси					
посівний матеріал, кг	93	92	15	16,1	16,3
комбікорми, ц	165	157	119	72,1	75,8

На підприємстві використовують такі мінеральні добрива як: азотні та комплексні (нітроамафоска). Серед засобів захисту рослин перевагу віддають інсектицидам, фунгіцидам та гербіцидам. Основними нафтопродуктами, які використовуються для внутрішніх потреб є дизельне паливо (бензин всього 5 % від загальної кількості нафтопродуктів), а також на підприємстві використовуються машинні оливи та мастила нафтові. Динаміка придбання матеріально-технічних ресурсів для виробничих потреб, які є невідновлювальними, має наступну картину: обсяг закупівлі добрив значно скоротився у 2023 році відносно 2021 року на 65,2 %, а відносно 2022 року збільшилось на 11,8 %; засобів захисту рослин зменшилось відповідно на 1,2 % та на 22 %.

Серед відновлювальних матеріалів є: у рослинництві - насіння овочевих культур, баштанних культур та кормових буряків; у тваринництві – комбікорми (змішані, суміші для великої рогатої худоби, комбікормові суміші для свиней). Скоротилось споживання відновлювальних ресурсів у 2023 році порівняно з попередніми двома роками, зокрема насіння майже на 90 %, а комбікормів на 25 %. Зменшення споживання комбікормів відбулось за рахунок скорочення такого напрямку діяльності як розведення птиці свійської та виробництва яєць.

На підприємстві відсутня служба, яка відповідатиме за екологічні питання, тому ці обов'язки покладено на фахівців з охорони праці. Підприємство постійно намагається зменшити використання ресурсів та відходів, шукає альтернативні матеріали, більш екологічні, які передбачають використання відновлюваної сировини.

Аналізоване підприємство є великим за розміром товариством, тому воно суттєво впливає на довкілля та економічну складову за рахунок споживання великої кількості енергії. Підприємство постійно працює на оновлення своєї техніки, таким чином, намагаючись зменшити шкідливий вплив викидів парникових газів в атмосферу.) Облаштування такої сучасної

техніки датчиками GPS навігації дозволяє досягти режиму економії пального, що забезпечує одразу покращення як економічної складової (за рахунок економії пального та запобігання його крадіжкам), так і екологічної.

Основні показники витрат на виробництво продукції (робіт, послуг) підприємства у динаміці за три роки наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка використання відновлювальних та невідновлювальних
ресурсів підприємства за 2021 – 2023 рр., тис. грн**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. , % від 2021 р.	Відхилення 2023 р. , % від 2022 р.
Невідновлювані ресурси					
добрива мінеральні	9628,1	21031,2	25543,9	2,7 рази	121,5
запасні частини, ремонтні матеріали	4033,6	1749,5	2962,8	73,5	169,4
електроенергія	751,8	986,7	1551,6	2,1 рази	157,2
пальне та мастильні матеріали	7177,2	13922,1	10655,2	148,5	76,5
Відновлювані ресурси					
насіння посівний матеріал	7749,1	8210,3	10510,5	135,6	152,4
комбікорми	1193,4	1164,3	1412,4	118,4	121,3

Дані табл. 2.8 свідчать, що на аналізованому підприємстві достатньо високий рівень використання таких невідновлюваних ресурсів як мінеральні добрива, споживання яких за три роки збільшилось у 2,7 разів. Також за досліджуваний період у 2,1 рази збільшилось споживання електроенергії. Відносно попереднього 2022 року дані показники мали менш повільне зростання відповідно мінеральних добрив на 21,5 % , а електроенергії – на 57,2 %. Використання пального та мастильних матеріалів у 2023 році збільшилось відносно 2021 року на 48,5 % , а по відношенню до 2022 року – зменшилось на 25,5 %. Використання ремонтних матеріалів та запасних частин у звітному періоді зменшилось відносно 2021 року на 26,5 %, а по відношенню до 2022 року навпаки, збільшилось на 69,4 %. Зростання окремих показників свідчить, з одного боку про зростання обсягів діяльності

підприємства, а з іншої про недостатність уваги щодо екологічних питань ведення агробізнесу.

Використання таких відновлювальних ресурсів як насіння та посадковий матеріал у рослинництві та кормів у тваринництві зазнали також змін, їх використання збільшилось у 2023 році: насіння – на 3566 % та 52,4 % відповідно до 2021 та 2022 року, а кормів – на 18,4% та 21,3 %.

Для наочності утворення підприємством відходів, наведемо відповідні дані у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз утворення відходів підприємства та їх утилізації
за 2021 – 2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. , % від 2021 р.	Відхилення 2023 р. , % від 2022 р.
Утворення і утилізація відходів, ц					
відпрацьовані шини	58	24	35	60,3	145,8
відпрацьовані батареї	3,3	2,4	3,1	93,9	129,2
пакувальна тара	18	17	15	83,3	83,3
металобрухт	189	207	221	116,9	106,8
відпрацьовані мастила	266	19	37	13,9	194,7

Аналіз даних у табл. 2.9 показав, що у 2023 році у порівнянні з 2021 роком кількість відходів на підприємстві зменшилась, а саме: відпрацьованих шин - на 39,7%, відпрацьованих мастил – на 86,1 %, пакувальної тари – на 16,7 %, відпрацьованих батарей – на 6,1 %. Збільшення за три роки відбулось лише металобрухту (на 16,9 %), що є результатом проведення ремонтних робіт, заміни запчастин, а також внаслідок заміни сільгосптехніки. Натомість, у 2023 році у порівнянні з 2022 роком всі показники мали тенденцію до збільшення, окрім пакувальної тари, яка зменшилась на 16,7 %.

Загалом, до заходів щодо покращення екологічної діяльності досліджуваного підприємства можна віднести:

1. Запровадження екологічного землеробства заснованого на підтримці достатнього рівня поживних речовин у ґрунті, запобігання їх ерозії.
2. Застосування інтегрованої системи боротьби зі шкідниками.

3. Дотримання збалансованої сівозміни, яка також забезпечить поповнення поживних речовин у ґрунті.

4. Аналіз складу та якості ґрунтів, внесення на підставі результатів аналізу коректив у сівозміну, технології виробництва та системи внесення добрив тощо.

Над забезпеченням родючості ґрунтів, їхнього оновлення ретельно працюють головні спеціалісти підприємства – головний агроном та головний інженер. Вони підбирають технології обробітку ґрунту, застосовують ґрунтозахисні техніки, підбирають культури для вирощування. Солома, яка залишається на полях після збору врожаю слугує природнім добривом та також перешкоджає ерозії ґрунту.

У процесі виробничої діяльності підприємство використовує лише ті засоби захисту рослин, які зареєстровані в Україні, з дотриманням рекомендованих норм використання. Перед масовим використанням у виробництві дані препарати перевіряють на невеликій ділянці.

Під час проведення польових робіт підприємство утворює парникові гази (викиди вуглекислого газу, метану, оксиду азоту), які мають шкідливий вплив на здоров'я людей, стан атмосферного повітря. Основна частина викидів парникових газів утворюються в результаті використання дизельного пального. Підприємство розуміє відповідальність за цю шкоду навколишньому середовищу, тому всіляко намагається використовувати сучасні техніки та технології, у тому числі, шляхом заміни застарілої техніки на більш сучасну та екологічнішу.

Надмірне використання мінеральних добрив та засобів захисту рослин не дозволяє отримати екологічну продукцію та призводить до забруднення ґрунту та водних басейнів.

Для зменшення споживання невідновлювальної електричної енергії підприємство поступово переходить на відновлювальні джерела енергії. Зокрема, на території господарства встановлена та діє сонячна електростанція, яка дозволяє частково замінити традиційні джерела. Окрім економічного та

екологічного ефекту від застосування альтернативних джерел енергії, це ще є й великою перевагою в умовах війни, оскільки дозволяє більш безперебійно функціонувати окремим підрозділам підприємства.

Заходи щодо охорони навколишнього середовища на досліджуваному підприємстві, включають планування та організацію екологічних заходів; інвестування у реалізацію екологічних ініціатив; мотивацію та навчання персоналу, орієнтований на забезпечення реалізації екологічних проєктів; на розвиток персоналу, моніторинг і контроль екологоорієнтованої діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Підходи до охорони навколишнього середовища на підприємстві
станом на 2023 рік**

Назва підходу	Характеристика підходу
Планування екологічної діяльності	розробка стратегічних, тактичних та оперативних планів щодо здійснення екологічної політики підприємства; проведення оцінки впливу виробничо-збутової діяльності підприємства на довкілля та розробка заходів для зменшення негативного впливу; розробка та прийняття довгострокової стратегії з впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві відповідно до стандарту ISO 14001
Організація проведення екологічних заходів	забезпечення збалансованості між економічною доцільністю заходів, технічними можливостями щодо їх реалізації та наслідками для навколишнього середовища; дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності при організації та веденні виробничо-збутової діяльності; дотримання вимог вітчизняного законодавства та міжнародних стандартів серії ISO 14000; врахування ризиків пов'язаних з веденням аграрного бізнесу.
Мотивація та навчання персоналу	розвиток екологічної свідомості у співробітників, забезпечення підвищення їхньої кваліфікації стосовно питань екологічного ведення сільського господарства; підтримка індивідуальних та колективних ініціатив стосовно збереження довкілля; створення культури на підприємстві, заснованої на покращенні екологічних складових її діяльності.
Моніторинг і контроль екологоорієнтованої діяльності	контроль і аналіз за викидами забруднюючих речовин в атмосферу, ґрунт та водні басейни; контроль за використанням енергоресурсів, споживанням води, утворенням відходів; моніторинг раціонального використання природних ресурсів тощо.

На підприємстві регулярно проводяться планові та позапланові перевірки дотримання вимог діючого екологічного законодавства, за даними перевірок керівництво разом з провідними фахівцями розробляють заходи стосовно удосконалення своєї діяльності для зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище внаслідок своєї господарської діяльності.

Серед екологічних ініціатив підприємства, які існують на сьогоднішній день, слід виділити:

1. Впровадження енергоефективних технологій у практичну діяльність.
2. Перехід на відновлювані джерела енергії, зокрема таких як сонячна енергія.
3. Застосування ощадливих технологій та технік.

Дослідження екологічного менеджменту на підприємстві дозволяє зробити висновок, що попри всі позитивні екологічні ініціативи, підприємство має недоліки, які стосуються відсутності чіткої екологічної політики на підприємстві, низька вмотивованість усіх працівників щодо дотримання норм екологічного законодавства, високий ступінь екологічних ризиків, пов'язаних з веденням сільськогосподарської діяльності, відсутність чіткої системи управління відходами та ін. Тому, у третьому розділі буде запропоновано ряд заходів, спрямованих на покращення екологічної ситуації на підприємстві, а також порядок запровадження системи екологічного менеджменту у його практичну діяльність.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Екологічний менеджмент є важливою складовою у загальній системі управління підприємством та передбачає розробку та реалізацію стратегії розвитку природоохоронної діяльності, її аналіз, розподіл відповідальності тощо.

Екологоорієнтоване управління підприємством є альтернативою традиційному та засноване на розвитку екологічно чистого виробництва сільськогосподарської продукції, використанні альтернативних джерел енергії в сільському господарстві, використанні вторинних ресурсів та зменшення шкідливих відходів та ін. [39; с. 39-41; 49].

Таким чином, екологоорієнтований розвиток досліджуваного підприємства має відбуватись у трьох напрямках: екологізація виробництва; екологізація системи управління; екологізація технологій (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Складові екологоорієнтованого розвитку підприємства, 2025 – 2027 рр.

Джерело: власна розробка

Попередній аналіз стану екологічного менеджменту на підприємстві показав, що його керівництво та працівники дотримуються норм чинного екологічного законодавства та здійснюють діяльність відповідно до Цілей сталого розвитку, проте воно не має чіткої екологічної політики, що гальмує та ускладнює процеси екологізації виробництва та впровадження систем екологічного менеджменту. Екологічна політика має бути задокументована у вигляді відповідного документу, доведена до відома всіх співробітників та доступною для всіх зацікавлених осіб [25]. Рекомендована екологічна політика для досліджуваного підприємства наведена у табл. 3.1 та містить: цілі, принципи та завдання екологічної діяльності, інструменти та методи її реалізації, відповідальних осіб, очікувані результати від її реалізації.

Таблиця 3.1

**Рекомендована екологічна політика підприємства
на 2025-2027 роки**

Розділи екологічної політики	Зміст розділів
1	2
Цілі	Покращення результатів у сфері охорони навколишнього середовища; Ефективне управління екологічними ризиками, пов'язаними з веденням господарської діяльності; Забезпечення працівників підприємства необхідними знаннями з питань охорони навколишнього середовища та необхідними ресурсами для ефективного виконання своїх професійних обов'язків.
Завдання	Використання екологічно чистих технологій; Удосконалення системи управління ресурсами; Перехід до органічного та агроекологічного землеробства; Забезпечення енергоефективності та перехід на відновлювальні джерела енергії; Стратегічне планування зниження негативного впливу на навколишнє середовище; Контроль за використанням водних ресурсів; Розробка та запровадження системи вторинного використання ресурсів; Участь у навчальних програмах з питань збереження довкілля.
Принципи	Екологічна відповідальність перед населенням територіальної громади за раціональне використання природних та енергетичних ресурсів, розробка та реалізація проектів з охорони навколишнього середовища; Розробка та реалізація стратегії переходу на енергоефективних технологій; Навчання персоналу з питань охорони навколишнього середовища; Відкритість, інформування і приймання до уваги думки зацікавлених сторін;

Продовження табл. 3.1

1	2
Інструменти та методи реалізації	Стандартизація та сертифікація щодо відповідності екологічним вимогам; Екологічний аудит та оцінка впливу на довкілля; Фінансові стимули та підтримка урядовими та недержавними організаціями; Розвиток екологічних інновацій.
Відповідальні особи	Директор та його заступник з виробничих та фінансових питань (відповідають за реалізацію екологічної політики на рівні всього підприємства); Головні фахівці (на рівні своїх напрямків відповідають за виявлення та оцінку екологічних ризиків, обізнаність співробітників про принципи Політики); Начальник з охорони праці (координує роботу щодо впровадження екологічної політики на підприємстві, а також роботи з сертифікації та впровадження систем екологічного менеджменту); Заступник директора з юридичних питань (участь у проведенні службових розслідувань випадків порушення Політики).
Вимоги до працівників підприємства у сфері охорони навколишнього середовища	Не порушувати вимоги та принципи Екологічної політики підприємства; Не приховувати інформацію стосовно порушення принципів та вимог даної Політики; Не вживати дії, які можуть призвести до втрати фінансів або репутації підприємства у сфері охорони навколишнього середовища, погіршити його стан, а також стан здоров'я людей.
Очікувані результати	Зменшення впливу на довкілля; Збереження ґрунту та водних ресурсів; Перехід на відновлювальні джерела енергії; Збереження та захист біорозмаїття; Забезпечення соціальної відповідальності у сфері охорони навколишнього середовища; Своєчасність виявлення та вирішення екологічних проблем, пов'язаних з веденням господарської діяльності.
Інше	Дана Політика поширюється на всіх працівників підприємства, у тому числі й тимчасово зайнятих; Контроль за дотриманням Політики покладено на директора підприємства; Політика потребує розгляду та затвердження на загальних зборах трудового колективу; Кожен працівник, у разі порушення Політики має інформувати свого безпосереднього керівника, а також сприяти дотриманню принципів Політики та брати участь у розслідуванні випадків її порушення.

Реалізація Екологічної політики підприємства передбачає наявність та розуміння інструментів щодо регулювання та активізації екологоорієнтованого сільськогосподарського підприємництва. Наведено дані інструменти та їх характеристику у табл. 3.2.

**Рекомендовані до застосування інструменти при реалізації
екологічної політики підприємства на 2025-2027 роки**

Група інструментів	Інструменти та заходи	Суб'єкти розробки інструментів
Примусові	Стандартизація і нормування, ліцензування, екологічна експертиза, екологічні платежі, фінансові санкції за порушення екологічних норм, податки, збори, штрафи тощо.	Держава
Стимулюючі	Податкові пільги, цільові субсидії і дотації, пільгове кредитування, фінансування (хоча б часткове) соціально важливих екологічних проектів і програм	Держава та інвестори
Фінансові	Формування спеціалізованих інвестиційних фондів, екологічних банків та програм; екологічне страхування; екологічний аудит.	Держава, суб'єкти господарювання, інвестори
Інформаційні	Вільний доступ суб'єктів господарювання до екологічної нормативно-правової бази, екологічна паспортизація; формування локальних екологічних інформаційних центрів; екологічний консалтинг.	Держава, суб'єкти господарювання, інвестори
Соціально-психологічні	Екологічно та соціально орієнтована корпоративна культура і відповідальність; активізації екологічної освіти; екологічна етика та свідомість підприємця і всього суспільства	Суб'єкти господарювання, держава (заклади освіти, культури, охорони здоров'я)
Ринкові	Формування ринку екобезпечної продукції – попит, пропозиція, конкуренція; екологічний маркетинг; створення екологічних брендів.	Суб'єкти ринку

У попередніх розділах роботи ми акцентували увагу на тому, що аграрний бізнес пов'язаний з виникненням екологічних ризиків, тому пропонуємо більш детально розглянути, які саме аспекти діяльності є найбільш ризикованими (додаток А) та пропонуємо підприємству затвердити наступні етапи щодо управління ними:

1. Ідентифікація ризиків, їх класифікація за ступенем впливу та місцем виникнення.
2. Розробка попереджувальних та коригуючих заходів у випадку реалізації ризику.
3. Аналіз та оцінка стану навколишнього середовища внаслідок виробничо-господарської діяльності.

Дотримання цієї схеми з управління ризиками, підприємство зможе злагоджено працювати та дотримуватись вимог екологічної політики. Також для покращення екологічного менеджменту підприємства пропонуємо застосовувати процедуру стратегічного управління екологічними ризиками, яка передбачає:

- визначення мети екологічного менеджменту;
- діагностику системи екологічного менеджменту на сучасному етапі;
- ідентифікацію та оцінку екологічних ризиків та рівня екологічної безпеки;
- встановлення відповідності допустимому рівню;
- вибір стратегічного напрямку управління екологічними ризиками;
- вибір стратегії управління екологічними ризиками;
- вибір методів та заходів реалізації стратегії управління екологічними ризиками;
- прийняття та реалізація управлінських рішень у сфері управління екологічними ризиками;
- оцінка отриманих результатів та їх відповідність цілям екологічної політики.

Якщо при проведенні діагностики та ідентифікації ризиків було виявлено негативні відхилення від бажаних результатів, то слід перейти до наступних етапів, до визначення стратегічного напрямку та власне стратегії управління екологічними ризиками, та обрати один з наступних: попередження ризику (стратегія інформаційної атаки або стабілізації); уникнення ризику (стратегія обґрунтованого або пасивного уникнення); передача ризику (стратегія страхового або функціонального розподілу); зниження ризику (стратегія активних дій, внутрішнього захисту або диверсифікації); прийняття ризику (стратегія пасивного або активного прийняття ризику). У кожного з них є свої переваги та недоліки, а їх вибір буде залежати від ступеня ризику, наявності повноцінної інформації щодо реальної ситуації, управлінського досвіду та ін.

Аналіз використання мінеральних добрив у другому розділі роботи таблиці, що підприємство збільшує використання азотних та комплексних добрив, що погіршує стан ґрунтів та потребує їхнього відновлення. Одним з рішень щодо очищення ґрунтів від забруднення хімічними речовинами, важкими металами може бути введення у сівозміну культур сидератів (культури, які висівають на полях з подальшою їх заробкою на піку вегетації у ґрунт, у зв'язку з чим вони виконують роль органічних добрив насичуючи орний шар ґрунту поживними речовинами та покращуючи його родючість), зокрема гірчиці білої (але керівництву підприємства слід врахувати, що зелену масу даної культури не можна використовувати у тваринництві) [31]. Такі культури можна також використовувати на землях сільськогосподарського призначення на яких відбувались бойові дії та були звільнені [35]. Вирощування гірчиці білої сприяє покращенню фізико-хімічних властивостей ґрунту, його фітосанітарного стану, оскільки за складом вона діє як антибіотик. Особливістю вирощування даної культури є те, що вона висівається одразу після збирання врожаю основної культури, поки не почали проростати бур'яни, скошувати її потрібно до того як стебло стане жорстким, а також не можна допускати самосіву, бо у такому випадку гірчиця біла стане досить складним бур'яном та принесе більше шкоди, аніж користі. Корисними властивостями гірчиці білої як сидеральної культури, які забезпечують отримання екологічного ефекту є:

- 1) захищає ґрунт від ерозії за рахунок швидкого наростання біологічної маси;
- 2) попереджає вимивання азоту з ґрунту, що дозволить зменшити використання азотних добрив (наразі вони є основними мінеральними добривами, що використовуються на підприємстві);
- 3) збагачення ґрунту фосфором, азотом і калієм за рахунок розкладання зеленої маси гірчиці та її підземної частини, що також дозволить використовувати менше хімічних добрив та забезпечить як екологічний так і економічний ефект;

- 4) швидке зростання даної культури перешкоджає росту бур'янів, тому можна уникнути додатково обробітку ґрунту;
- 5) проростання коренів на глибину до 3 метрів сприяє його розпушуванню, підвищує вентиляційну здатність;
- 6) перетворює важкодоступні для багатьох культур сполуки у легкодоступні форми;
- 7) дозволяє зберегти вологу у ґрунті до весни, запобігає його вимерзанню.

Дану культуру називають безпечним та зеленим добривом, а оскільки вона є невибагливою культурою та не потребує значних витрат на її вирощування тому дає екологічний ефект та покращує економічні показники діяльності.

Аналізоване підприємство не сертифіковано за стандартом ISO 14001. Тому, ще однією пропозицією стосовно покращення екологічного менеджменту підприємства є впровадження даної системи, яка передбачає:

1. Підготовку до впровадження системи, дослідження сучасного екологічного стану підприємства, прийняття рішення про необхідність впровадження СЕМ на підприємстві.
2. Розробку системи екологічного менеджменту, її планування, навчання керівництва та фахівців, створення робочої групи, вирішення організаційних питань та ін..
3. Впровадження і функціонування системи, мотивація працівників.
4. Контроль за роботою системи (моніторинг, внутрішній аудит) та внесення відповідних коректив.
5. Аналіз ефективності системи керівництвом та її коригування, за потреби.
6. Сертифікація системи та подальші перевірки.

Порядок та орієнтовні витрати часу та фінансів на впровадження даної системи наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві у 2025-2027 роках

Етапи впровадження СЕМ	Тривалість	Трудомісткість, люд.-год.	Орієнтовні витрати, тис. грн
Підготовчий етап	1 місяць	30	15
Розробка СЕМ, планування	3 - 6 місяців	58	162
Впровадження і функціонування СЕМ	4 - 6 місяців	32	147
Перевірка ефективності функціонування СЕМ	3 місяці	28	30
Аналіз ефективності СЕМ керівництвом	2 – 4 тижні	8	2
Сертифікація СЕМ	1,5 - 2 місяці	22	32
Разом	13 – 18,5 місяців	178	373

Аналізоване підприємство знаходиться на самофінансуванні, є прибутковим, тому основним джерелом покриття витрат на впровадження системи екологічного менеджменту будуть власні кошти. Але слід врахувати, що окрім фінансових ресурсів необхідні інформаційні, організаційні ресурси та час.

Проходження сертифікації надасть підприємству можливість залучати «зелені» інвестиції, перевагу під час участі у тендерах, співпрацювати з міжнародними партнерами тощо.

ВИСНОВКИ

Екологічні показники діяльності є сьогодні не менш важливими, ніж економічні, тому у даній роботі було досліджено теоретичні питання екологічного менеджменту підприємств та його практичну реалізацію на прикладі аграрного підприємства Полтавського району. Аналіз показав, що:

1) досліджуване підприємство є великим сільськогосподарським виробником, яке має власні основні та оборотні засоби, капітал, необхідний для здійснення господарської діяльності;

2) підприємство здійснює виробництво продукції рослинництва та тваринництва, а також має власну переробку зернової продукції;

3) підприємство є фінансово незалежним та стійким, платоспроможність підприємства та його ліквідність знаходиться на досить високому рівні, хоча дані показники мають динаміку зниження протягом останніх трьох років;

4) екологічні питання на підприємстві вирішуються безпосередньо керівником та його заступником з виробничих питань, а також головними спеціалістами. На підприємстві не існує екологічної служби, а обов'язки з цього питання покладено на фахівця з охорони праці;

5) підприємство є екологічно відповідальним та намагається покращити екологічні показники своєї діяльності.

З метою удосконалення екологічного менеджменту підприємства та виявивши певні недоліки, можна на підставі виявлених недоліків запропонувати:

розробити та впровадити у роботу підприємства екологічну політику, що дозволить чітко визначити цілі та завдання даної політики, інструменти її реалізації, розподілити відповідальність за збереження навколишнього середовища та покращення екологічних показників діяльності, а також встановити індикатори та орієнтири щодо покращення екологічних показників;

розробити алгоритм виявлення та управління екологічними ризиками;

ввести у сівозміну культури-сидерати – «зелені» добрива, для зменшення використання хімічних добрив та покращення якості ґрунтів;

впровадити систему екологічного менеджменту на підприємстві, яка попри необхідність витрат часу, праці та фінансів надасть підприємству багато переваг, як економічних так і екологічних, дозволить підвищити його конкурентоспроможність та забезпечить його сталий розвиток.