

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**факультет фармацевтичний
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи МОБ22 (3,10д)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Вероніка ЯКИМЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації, к.ю.н., доцент
Тетяна КОЛЯДА

Рецензент: доцент ЗВО кафедри економіки та
менеджменту Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна

Ірина ПОПОВА

АНОТАЦІЯ

Вероніка ЯКИМЕНКО на тему «Впровадження ESG-підходів у систему менеджменту організації».

Мета дослідження: розробити теоретичні і практичні засади впровадження ESG-підходів у систему менеджменту організації як важливого інструменту забезпечення сталого розвитку управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій організації.

Завдання: розкрити сутність, значення та принципи ESG-підходів у сучасному управлінні організацією; проаналізувати міжнародні стандарти та практики впровадження ESG-підходів у діяльність організацій; визначити екологічну та соціальну політику організації та основні напрями її реалізації; оцінити рівень інтеграції ESG-принципів у систему управління організацією, виявити її переваги та проблемні аспекти; обґрунтувати напрями інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту організації з урахуванням сучасних вимог сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є система менеджменту організації в частині інтеграції принципів сталого розвитку.

Предметом дослідження є засади, принципи, методи та практичні механізми впровадження ESG-підходів як інструменту підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку організації.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, загальні висновки та список використаних джерел. У роботі представлено 5 рисунків і 14 таблиць. Загальний обсяг дослідження становить 66 сторінок друкованого тексту та 3 сторінки займає перелік використаних джерел, що налічує 30 найменувань.

Ключові слова: ESG-підходи, сталий розвиток, система менеджменту організації, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, корпоративне управління, ESG-стратегія, ефективність управління.

ABSTRACT

Veronika YaKYMENKO on the topic: «Implementation of ESG approaches in the organization's management system»

Purpose of the research: to develop theoretical and practical foundations for the implementation of ESG approaches in the organization's management system as an important tool for ensuring the sustainable development of managerial processes and strengthening the competitive position of the organization.

Objectives: to reveal the essence, significance and principles of ESG approaches in modern organizational management; to analyze international standards and practices of implementing ESG approaches in the activities of organizations; to determine the environmental and social policy of the organization and the main directions of its implementation; to assess the level of integration of ESG principles into the organization's management system and identify its advantages and problematic aspects; to substantiate the directions for integrating ESG principles into the organization's management system taking into account modern requirements of sustainable development.

Object of the research is the organization's management system in terms of integrating the principles of sustainable development.

Subject of the research is the foundations, principles, methods and practical mechanisms for implementing ESG approaches as a tool for improving management efficiency and ensuring the sustainable development of the organization.

The qualification paper consists of an introduction, three chapters, general conclusions, and a list of references. The paper contains 5 figures and 14 tables. The total volume of the research amounts to 66 pages of printed text, while the list of references covers 3 pages and includes 30 sources.

Key words: ESG approaches, sustainable development, organizational management system, environmental responsibility, social responsibility, corporate governance, ESG strategy, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1 Сутність, значення та принципи ESG-підходів у сучасному управлінні організацією	10
1.2 Основні складові ESG-концепції (екологічний, соціальний та управлінський компоненти)	15
1.3 Міжнародні стандарти та практики впровадження ESG у діяльність організації	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПІДХОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»	26
2.1 Загальна характеристика організації та особливості її системи менеджменту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»	26
2.2 Аналіз екологічної та соціальної політики організації ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»	35
2.3 Оцінка рівня інтеграції ESG- принципу систему управління організацією ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»	40
Висновки до розділу	45
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ESG-ПІДХОДІВ	48
3.1 Обґрунтування напрямів інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту організації	48
3.2 Розроблення комплексу заходів щодо впровадження ESG- підходів у діяльність організації	51
3.3 Оцінка ефективності впровадження ESG-підходів	58
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації економіки, зростання екологічних ризиків, соціальних викликів та підвищення вимог до прозорості управління діяльністю організацій особливої актуальності набуває впровадження принципів сталого розвитку у систему менеджменту. Одним із ключових інструментів реалізації таких підходів є концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процес прийняття управлінських рішень і формування стратегічних пріоритетів розвитку організації.

У сучасній практиці управління все більшого значення набуває орієнтація організацій не лише на досягнення економічних результатів, а й на забезпечення екологічної відповідальності, соціальної справедливості та високих стандартів корпоративного управління. Саме впровадження ESG-підходів сприяє формуванню ефективної системи менеджменту, підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства, а також забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності організації.

Разом із тим у діяльності багатьох організацій впровадження ESG-принципів здійснюється фрагментарно або носить декларативний характер. Нерідко відсутні чіткі механізми інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у систему стратегічного планування, корпоративної політики та управлінських процесів. Це знижує ефективність реалізації принципів сталого розвитку, обмежує можливості підвищення інвестиційної привабливості організації та ускладнює адаптацію до сучасних вимог міжнародного бізнес-середовища.

Особливої значущості питання впровадження ESG-підходів набуває в умовах активної інтеграції України у європейський економічний простір, гармонізації національного законодавства із міжнародними стандартами

корпоративної відповідальності та зростання ролі нефінансової звітності. Сучасні організації потребують формування комплексної системи менеджменту, що враховує принципи екологічної безпеки, соціальної відповідальності та ефективного корпоративного управління.

Таким чином, вивчення особливостей інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту організації набуває важливого значення як у теоретичному, так і в прикладному аспектах. Дослідження орієнтоване на визначення ефективних управлінських механізмів упровадження засад сталого розвитку в діяльність підприємств, що дозволить підвищити результативність управління, посилити ділову репутацію організації та забезпечити її стабільний розвиток у сучасних умовах економічних і суспільних змін.

Останнім часом у науковій літературі значна увага приділяється питанням впровадження ESG-підходів як важливого елементу сучасної системи менеджменту організацій. Дослідники Л. Бондаренко та І. Скоропад [3], Г.Бортніков та О. Любич [4], Л. Лагодієнко [12] наголошують на стратегічній ролі екологічних, соціальних та управлінських факторів у забезпеченні сталого розвитку організацій, підвищенні їх інвестиційної привабливості та формуванні довгострокових конкурентних переваг. У їхніх працях обґрунтовується необхідність інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління, корпоративну політику та систему прийняття управлінських рішень.

У публікаціях Т. Лівощко [15], О. Вовченко [6] розглядаються сучасні підходи до реалізації ESG-концепції в діяльності організацій, зокрема механізми управління екологічними ризиками, формування соціальної відповідальності бізнесу та удосконалення корпоративного управління. Автори підкреслюють важливість комплексного поєднання екологічних ініціатив, соціальних програм та прозорих управлінських практик, що сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства. Окрему увагу приділено ролі ESG-підходів у

формуванні корпоративної культури, підвищенні репутаційного капіталу організацій та забезпеченні їх довгострокової стійкості.

Практичні аспекти впровадження ESG-принципів висвітлюються у рекомендаціях міжнародних організацій та інституцій, зокрема United Nations Global Compact, Global Reporting Initiative, а також інших міжнародних ініціатив у сфері сталого розвитку. У відповідних дослідженнях А Коновальченко [11], І. Макаренко [16], Д. Шедько [22] обґрунтовується необхідність застосування стандартів нефінансової звітності, інтеграції ESG-критеріїв у систему стратегічного планування, управління ризиками та корпоративної відповідальності. Автори підкреслюють важливість використання сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій та систем оцінювання ефективності ESG-діяльності.

Водночас у наукових працях відзначається низка проблем, пов'язаних із впровадженням ESG-підходів у діяльність організацій. Серед них – недостатній рівень усвідомлення значення ESG-принципів у стратегічному управлінні, відсутність чітких механізмів їх інтеграції у систему менеджменту, обмеженість ресурсів та складність адаптації міжнародних стандартів до національних умов господарювання. Також підкреслюється необхідність розроблення ефективних моделей управління, що поєднують економічні, екологічні та соціальні аспекти розвитку організації.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про актуальність дослідження проблематики впровадження ESG-підходів у систему менеджменту організації та підтверджує потребу у подальшому теоретичному й практичному обґрунтуванні ефективних механізмів інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність сучасних організацій.

Мета роботи полягає у розробленні теоретичних і практичних засад впровадження ESG-підходів у систему менеджменту організації як важливого інструменту забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності

управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій організації з урахуванням сучасних вимог екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості діяльності та прозорості корпоративного управління.

Об’єкт та предмет дослідження. Як об’єкт дослідження визначено систему менеджменту організації в частині інтеграції принципів сталого розвитку. Предметом дослідження виступають теоретичні засади, принципи, методи та практичні механізми впровадження ESG-підходів як інструменту підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку організації.

Основні завдання роботи. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити сутність, значення та принципи ESG-підходів у сучасному управлінні організацією, визначити їх роль у забезпеченні сталого розвитку та підвищенні ефективності діяльності організації;
- проаналізувати міжнародні стандарти та практики впровадження ESG-підходів у діяльність організацій;
- здійснити загальну характеристику організації як об’єкта дослідження та визначити особливості її системи менеджменту;
- проаналізувати екологічну та соціальну політику організації, визначити основні напрями її реалізації;
- оцінити рівень інтеграції ESG-принципів у систему управління організацією, виявити її переваги та проблемні аспекти;
- обґрунтувати напрями інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту організації з урахуванням сучасних вимог сталого розвитку;
- розробити комплекс заходів щодо впровадження ESG-підходів у діяльність організації;
- здійснити оцінку ефективності впровадження ESG-підходів та визначити їх вплив на підвищення результативності діяльності організації.

Методи дослідження. Теоретичну основу дослідження становлять методи аналізу та синтезу, які застосовувалися для вивчення сутності ESG-підходів, їх складових та сучасних підходів до впровадження принципів сталого розвитку в систему менеджменту організації. Метод узагальнення дозволив систематизувати наукові підходи до розуміння концепції ESG та сформувавши теоретичні положення дослідження.

Для дослідження теоретичних аспектів використано системний підхід, що дав змогу розглянути ESG-підходи як складову сучасної системи менеджменту організації та важливий елемент забезпечення її сталого розвитку. Порівняльний метод застосовано для аналізу міжнародних стандартів, практик та підходів до впровадження ESG-принципів з метою визначення можливостей їх адаптації у діяльності організацій.

У межах аналітичної частини роботи використано метод економічного аналізу для оцінки стану впровадження ESG-підходів, екологічної та соціальної політики організації. Методи спостереження та порівняння сприяли виявленню основних проблем та перспектив інтеграції ESG-принципів у систему управління.

Для розроблення практичних рекомендацій застосовано метод моделювання, що дозволив обґрунтувати напрями інтеграції ESG-підходів у систему менеджменту та сформувавши комплекс заходів щодо їх впровадження. Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснювалася з використанням логічного узагальнення та елементів прогнозного аналізу.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексний характер дослідження, достовірність отриманих результатів та обґрунтованість запропонованих практичних рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні обґрунтованих рекомендацій щодо інтеграції ESG-підходів у систему менеджменту організації як інструменту

підвищення її ефективності, сталого розвитку та конкурентоспроможності. Запропоновані положення можуть бути використані для вдосконалення екологічної, соціальної та управлінської політики організації, оптимізації внутрішніх управлінських процесів та підвищення відповідальності всіх рівнів персоналу за результати діяльності.

Результати дослідження можуть слугувати практичною основою для адаптації ESG-принципів відповідно до сучасних міжнародних стандартів та тенденцій корпоративного управління, посилення соціальної відповідальності організації, ефективного використання ресурсів і формування позитивного іміджу на ринку.

Дослідження і публікації. Коляда Т. А., Якименко В. Ю. Впровадження ESG у менеджмент організації. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали XII науково-практичної конференції з міжнародною участю (19 березня 2026 р., м. Харків)*. Харків: НФаУ, 2026. С. 198–199 (Додаток А).

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: включає вступ, три розділи, загальні висновки та список використаних джерел. У роботі представлено 5 рисунків і 14 таблиць. Загальний обсяг дослідження становить 66 сторінок друкованого тексту, 3 сторінки займає перелік використаних джерел, що налічує 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, значення та принципи ESG-підходів у сучасному управлінні організацією

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення глобальних екологічних і соціальних викликів особливої актуальності набуває впровадження нових підходів до управління організаціями, орієнтованих не лише на досягнення економічної ефективності, а й на забезпечення сталого розвитку. Однією з таких сучасних управлінських концепцій є ESG-підхід, який передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у діяльність організацій.

Поняття ESG походить від англійських слів *Environmental*, *Social*, *Governance* та означає систему критеріїв оцінювання діяльності організації з урахуванням її впливу на навколишнє середовище, суспільство та якість корпоративного управління. Вперше концепція ESG отримала широке поширення на початку XXI століття у міжнародній практиці інвестування та корпоративного управління, коли інвестори почали враховувати не лише фінансові показники діяльності компаній, а й їх відповідальність перед суспільством та довкіллям.

У науковій літературі ESG-підхід трактується як сучасна управлінська концепція, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у стратегічну й операційну діяльність організації. Такий підхід орієнтований на формування відповідальної моделі управління, яка враховує вплив діяльності організації на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління. Основною метою впровадження ESG-підходів є забезпечення

довгострокової стійкості організації, підвищення її конкурентоспроможності та зміцнення довіри з боку зацікавлених сторін [2-7].

Сутність ESG-підходів полягає у формуванні нової парадигми управління, в межах якої організація розглядається не лише як економічний суб'єкт, що прагне отримання прибутку, а як соціально відповідальний учасник суспільних відносин. У такому контексті діяльність організації оцінюється з позиції її впливу на навколишнє середовище, дотримання соціальних стандартів та прозорості управлінських процесів (табл. 1.1).

Отже, ESG-підходи у науковій літературі розглядаються з різних позицій – інвестиційної, управлінської, соціально-відповідальної та стратегічної. Узагальнення цих підходів свідчить, що ESG виступає комплексною концепцією управління, спрямованою на забезпечення сталого розвитку організації та підвищення її довгострокової ефективності.

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до трактування сутності ESG-підходів

Підхід до трактування	Зміст підходу	Основний акцент
Інвестиційний підхід	ESG розглядається як система критеріїв оцінювання діяльності компанії, що використовується інвесторами під час прийняття інвестиційних рішень.	Оцінка нефінансових ризиків та інвестиційної привабливості
Управлінський підхід	ESG трактується як комплексна управлінська концепція, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у систему менеджменту організації.	Підвищення ефективності управління
Соціально-відповідальний підхід	ESG визначається як інструмент забезпечення соціальної відповідальності організації та її впливу на суспільство і довкілля.	Соціальна та екологічна відповідальність
Стратегічний підхід	ESG розглядається як стратегічний напрям розвитку організації, спрямований на забезпечення її довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.	Сталий розвиток та довгострокова ефективність
Репутаційний підхід	ESG пов'язується з формуванням позитивного іміджу організації та підвищенням довіри з боку стейкхолдерів.	Репутація та взаємодія із зацікавленими сторонами

Застосування ESG-підходів передбачає інтеграцію відповідних критеріїв у систему стратегічного планування, управління ризиками, корпоративної політики та процесів прийняття управлінських рішень. Важливим аспектом є також формування ефективної системи взаємодії з основними стейкхолдерами, до яких належать працівники, інвестори, партнери, споживачі, органи державної влади та місцеві громади [5].

Значення ESG-підходів у сучасному управлінні організацією зумовлене низкою факторів, які наведені на рис.1.1.

По-перше, їх впровадження сприяє підвищенню рівня екологічної безпеки та раціональному використанню природних ресурсів. По-друге, реалізація соціальних ініціатив дозволяє покращити умови праці, підвищити рівень соціальної відповідальності бізнесу та зміцнити взаємодію з суспільством. По-третє, дотримання принципів належного корпоративного управління забезпечує прозорість діяльності організації, підвищує довіру інвесторів та сприяє формуванню ефективної управлінської структури.

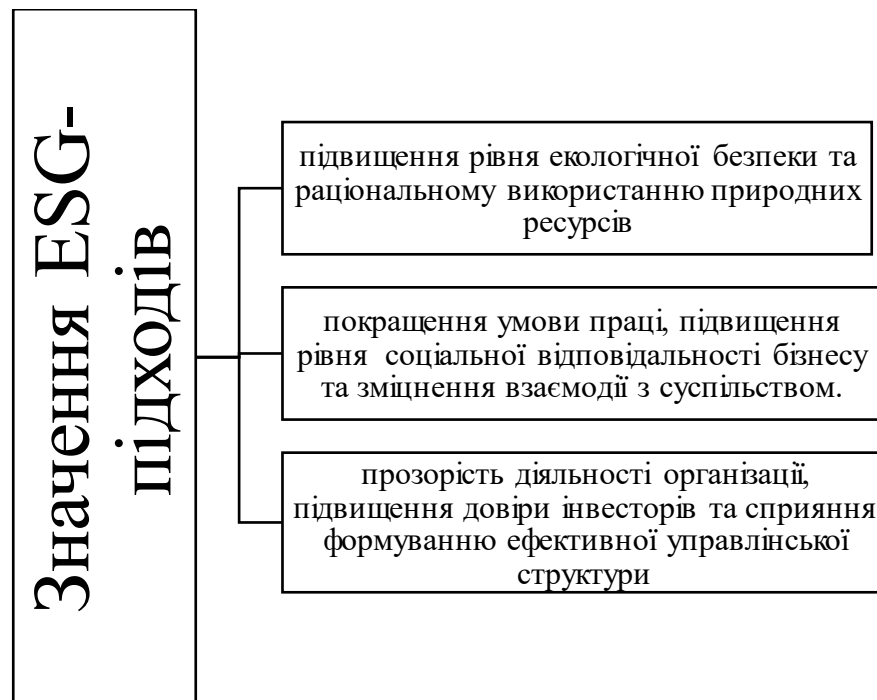


Рис.1.1 Значення ESG-підходів у сучасному управлінні організацією

Важливу роль ESG-підходи відіграють і у формуванні довгострокових конкурентних переваг організацій. У сучасному бізнес-середовищі компанії, що активно впроваджують принципи сталого розвитку, мають більше можливостей для залучення інвестицій, розширення партнерських зв'язків та зміцнення своєї репутації на ринку. Крім того, відповідність ESG-критеріям дедалі частіше стає необхідною умовою співпраці з міжнародними партнерами та участі у глобальних ланцюгах створення вартості [9].

Основу ESG-підходів становить система принципів, які визначають загальні засади їх реалізації у діяльності організацій (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Система принципів ESG-підходів та їх значення

Принцип	Зміст принципу
Принцип сталого розвитку	Передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності організації з метою забезпечення довгострокової стабільності та розвитку.
Принцип відповідальності	Визначає усвідомлення організацією своєї відповідальності за вплив діяльності на довкілля, суспільство та економічне середовище.
Принцип прозорості	Передбачає відкритість інформації щодо діяльності організації, її екологічної, соціальної та управлінської політики, а також результатів реалізації ESG-стратегії.
Принцип підзвітності	Полягає у відповідальності керівництва перед зацікавленими сторонами за прийняті управлінські рішення та результати діяльності організації.
Принцип етичності	Передбачає дотримання норм ділової етики, чесності, доброчесності та відповідального ведення бізнесу.
Принцип взаємодії зі стейкхолдерами	Означає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін: працівників, інвесторів, партнерів, споживачів, держави та місцевих громад.
Принцип ефективного корпоративного управління	Спрямований на забезпечення прозорості управлінських процесів, розподілу повноважень, контролю та підвищення якості управлінських рішень.
Принцип екологічної відповідальності	Передбачає раціональне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та впровадження екологічно безпечних технологій.

Не менш важливим є і те, що ESG-підходи сприяють підвищенню ефективності внутрішнього управління організацією. Інтеграція екологічних,

соціальних та управлінських аспектів у систему менеджменту дозволяє своєчасно виявляти та мінімізувати ризики, пов'язані з екологічними проблемами, соціальними конфліктами або недосконалістю управлінських процедур.

Так, до ключових принципів ESG можна віднести принцип сталого розвитку, відповідальності, прозорості, підзвітності, етичності та взаємодії із зацікавленими сторонами. Реалізація цих принципів передбачає формування комплексної політики організації у сфері екологічної безпеки, соціальної відповідальності та ефективного корпоративного управління [11].

ESG-підходи є важливим елементом сучасної системи управління організаціями, що сприяє формуванню ефективної, соціально відповідальної та екологічно орієнтованої моделі розвитку. Їх впровадження дозволяє організаціям підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгострокову стійкість у сучасних умовах господарювання.

Резюмуючи зазначимо, ESG-підходи є важливим елементом сучасної системи управління організацією, що поєднує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Їх сутність полягає в інтеграції принципів екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та ефективного корпоративного управління у стратегічні та операційні процеси організації. Такий підхід дозволяє розглядати діяльність організації не лише з позиції економічної ефективності, а й з урахуванням її впливу на суспільство та довкілля.

Встановлено, що впровадження ESG-підходів сприяє підвищенню рівня прозорості управління, зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг. Крім того, застосування принципів ESG дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити відповідальне використання ресурсів та створити умови для сталого розвитку організації [22].

Таким чином, ESG-концепція виступає сучасним управлінським інструментом, що забезпечує комплексний підхід до організації діяльності підприємства та сприяє підвищенню його стійкості в умовах сучасних економічних, соціальних і екологічних викликів.

1.2 Основні складові ESG-концепції (екологічний, соціальний та управлінський компоненти)

ESG-підхід розглядається як комплексна управлінська концепція, спрямована на інтеграцію принципів екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та ефективного корпоративного управління у стратегічну та операційну діяльність організації. Основною метою такого підходу є забезпечення довгострокової стійкості організації, підвищення її конкурентоспроможності та формування позитивної репутації серед зацікавлених сторін (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структура ESG-концепції та її основні складові

Компонент ESG	Основні складові	Характеристика
E – Environmental (екологічний компонент)	Рациональне використання природних ресурсів; управління відходами; енергоефективність; зменшення викидів парникових газів; використання відновлюваних джерел енергії; екологічна безпека виробництва	Спрямований на мінімізацію негативного впливу діяльності організації на довкілля та впровадження екологічно відповідальних практик
S – Social (соціальний компонент)	Дотримання прав працівників; безпечні умови праці; соціальний захист персоналу; розвиток людського капіталу; корпоративна культура; взаємодія з громадами та суспільством; рівність і недискримінація	Передбачає формування соціально відповідальної політики організації та підтримку гармонійних відносин із працівниками й суспільством
G – Governance (управлінський компонент)	Прозорість діяльності; ефективна система корпоративного управління; етичні стандарти ведення бізнесу; запобігання корупції; підзвітність керівництва; управління ризиками; захист прав акціонерів та інвесторів	Спрямований на забезпечення ефективного, прозорого та відповідального управління організацією

Отже, ESG-концепція охоплює три взаємопов'язані компоненти – екологічний, соціальний та управлінський, які разом формують комплексний підхід до забезпечення сталого розвитку організації та підвищення ефективності її діяльності.

Першим складником ESG-концепції є екологічний компонент (Environmental), який характеризує вплив діяльності організації на навколишнє природне середовище. У сучасних умовах екологічна відповідальність бізнесу набуває особливого значення у зв'язку зі зростанням глобальних екологічних проблем, таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів, забруднення атмосфери та водних ресурсів [14].

Екологічний компонент передбачає впровадження у діяльність організації екологічно орієнтованих управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля. До ключових напрямів реалізації екологічного компонента належать раціональне використання природних ресурсів, зменшення обсягів шкідливих викидів, підвищення енергоефективності виробничих процесів, використання відновлюваних джерел енергії, впровадження систем екологічного менеджменту та розвиток екологічних інновацій.

Значну увагу в межах екологічного компоненту приділяють також управлінню відходами, впровадженню принципів циркулярної економіки, екологічному контролю виробництва та дотриманню міжнародних стандартів екологічної безпеки. Реалізація таких заходів сприяє зниженню екологічних ризиків, підвищенню екологічної відповідальності організації та формуванню її позитивного іміджу в суспільстві [18].

Другим важливим складником ESG-концепції є соціальний компонент (Social), який характеризує взаємовідносини організації з працівниками, споживачами, партнерами, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами. Соціальна складова ESG передбачає дотримання принципів

соціальної відповідальності, забезпечення належних умов праці, захист прав працівників, розвиток людського капіталу та підтримку соціальних ініціатив.

Соціальний компонент охоплює широкий спектр питань, серед яких важливе місце займають забезпечення безпечних та гідних умов праці, дотримання трудових прав, рівність можливостей і недискримінація, розвиток корпоративної культури та професійного навчання персоналу. Важливим аспектом є також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення рівня залученості працівників до діяльності організації.

Крім внутрішніх аспектів соціальної політики, соціальний компонент ESG включає взаємодію організації із зовнішнім соціальним середовищем. Це проявляється у підтримці соціальних програм, розвитку партнерства з місцевими громадами, реалізації благодійних та освітніх проєктів, а також у забезпеченні високих стандартів якості продукції та послуг для споживачів. Реалізація соціальних ініціатив сприяє зміцненню довіри до організації, підвищенню її репутації та формуванню позитивного соціального іміджу [23].

Третім складником ESG-концепції є управлінський компонент (Governance), який відображає якість системи корпоративного управління, прозорість діяльності організації та ефективність прийняття управлінських рішень. Управлінський компонент охоплює механізми організації управлінських процесів, систему контролю та підзвітності, а також дотримання принципів ділової етики та корпоративної доброчесності.

Одним із ключових елементів управлінського компоненту є забезпечення прозорості діяльності організації та відкритості інформації про її фінансові та нефінансові результати. Важливим аспектом є також формування ефективної системи управління ризиками, запобігання корупційним проявам, дотримання принципів чесної конкуренції та забезпечення рівного ставлення до всіх зацікавлених сторін [25].

Крім того, управлінський компонент передбачає чітке розмежування повноважень між органами управління організації, підвищення ефективності роботи керівних органів та запровадження сучасних механізмів контролю за діяльністю менеджменту. Важливу роль відіграє також дотримання норм корпоративної етики, формування системи внутрішнього аудиту та забезпечення підзвітності керівництва перед акціонерами та іншими стейкхолдерами.

Слід зазначити, що всі три компоненти ESG-концепції тісно взаємопов'язані між собою і повинні реалізовуватися комплексно. Ефективна реалізація екологічної політики організації неможлива без належного управління та відповідального ставлення до соціальних аспектів діяльності. Водночас якість корпоративного управління значною мірою впливає на рівень реалізації екологічних і соціальних ініціатив.

Таким чином, ESG-концепція формує комплексну та цілісну модель управління організацією, що поєднує економічні, соціальні та екологічні інтереси. Впровадження ESG-підходів дозволяє організаціям не лише досягати фінансових результатів, але й враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, забезпечувати соціальну відповідальність перед співробітниками та громадськістю, а також підтримувати високий рівень корпоративного управління. Інтеграція екологічного, соціального та управлінського компонентів у систему менеджменту сприяє підвищенню загальної ефективності організаційних процесів, зміцненню конкурентних позицій на ринку та формуванню стійких стратегічних переваг. Крім того, такий підхід забезпечує довгострокову стабільність діяльності організації, підвищує її інвестиційну привабливість і формує позитивну репутацію серед усіх зацікавлених сторін, що є ключовим фактором сталого розвитку в сучасних економічних та соціальних умовах.

1.3 Міжнародні стандарти та практики впровадження ESG у діяльність організації

У сучасних умовах глобалізації економіки та зростання вимог до відповідального ведення бізнесу все більшого значення набуває використання міжнародних стандартів і практик впровадження ESG-підходів у діяльність організацій. Такі стандарти формують загальні принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності, забезпечують прозорість діяльності організацій та сприяють підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства. Використання міжнародних ESG-стандартів дозволяє організаціям гармонізувати свою діяльність із глобальними вимогами сталого розвитку та інтегруватися у міжнародний економічний простір.

Одним із важливих напрямів розвитку ESG-концепції є формування системи міжнародних стандартів, що регулюють питання нефінансової звітності, корпоративної відповідальності та сталого розвитку. Такі стандарти визначають підходи до оцінювання впливу діяльності організації на довкілля, суспільство та систему управління, а також встановлюють вимоги до розкриття інформації про результати реалізації ESG-ініціатив.

Одним із найбільш поширених міжнародних стандартів у сфері сталого розвитку є система звітності Global Reporting Initiative (GRI). Вона містить комплекс рекомендацій щодо підготовки нефінансової звітності організацій та розкриття інформації про їхню діяльність у сфері екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. Стандарти GRI дозволяють організаціям системно оцінювати власний вплив на довкілля та суспільство, а також підвищувати рівень прозорості своєї діяльності [11].

Важливе значення для розвитку ESG-практик має також ініціатива United Nations Global Compact, яка об'єднує тисячі компаній у різних країнах світу та спрямована на впровадження принципів сталого розвитку у діяльність бізнесу.

Базою даної ініціативи є десять ключових принципів, спрямованих на забезпечення прав людини, підтримку належних умов праці, охорону довкілля та запобігання корупційним проявам. Участь у таких міжнародних ініціативах сприяє формуванню відповідальної бізнес-культури та розвитку партнерства між організаціями.

Ще одним важливим міжнародним документом є Цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (Sustainable Development Goals, SDGs), прийняті у 2015 році. Ці цілі визначають глобальні пріоритети розвитку людства до 2030 року та охоплюють широкий спектр соціальних, економічних і екологічних питань. Для організацій впровадження ESG-підходів часто пов'язується з реалізацією окремих цілей сталого розвитку, таких як забезпечення гідної праці, боротьба зі зміною клімату, відповідальне споживання ресурсів та розвиток інновацій [14].

У сфері корпоративного управління значну роль відіграють міжнародні принципи Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), які визначають основні стандарти ефективного та прозорого управління організаціями. Ці принципи спрямовані на забезпечення захисту прав акціонерів, підвищення підзвітності керівництва, запобігання конфліктам інтересів та зміцнення довіри до корпоративного сектору.

Окрім цього, важливими інструментами впровадження ESG-підходів є стандарти ISO, зокрема стандарт ISO 14001, що регламентує систему екологічного менеджменту, а також стандарт ISO 26000, який містить рекомендації щодо соціальної відповідальності організацій. Використання цих стандартів дозволяє організаціям впроваджувати системні підходи до управління екологічними та соціальними аспектами своєї діяльності.

Узагальнену характеристику основних міжнародних стандартів і ініціатив, що використовуються у сфері ESG, наведено в таблиці 1.4.

Основні міжнародні стандарти ESG

Стандарт / ініціатива	Сфера регулювання	Значення для організації
GRI (Global Reporting Initiative)	Нефінансова звітність	Розкриття інформації про ESG-показники
UN Global Compact	Соціальна відповідальність	Дотримання прав людини, трудових стандартів
SDGs (Цілі сталого розвитку ООН)	Сталий розвиток	Орієнтири розвитку до 2030 року
ISO 14001	Екологічний менеджмент	Управління впливом на довкілля
ISO 26000	Соціальна відповідальність	Формування соціальної політики
OECD Principles	Корпоративне управління	Прозорість та підзвітність управління

Отже, представлені міжнародні стандарти та ініціативи формують комплексну основу для впровадження ESG-підходів у діяльність організацій. Їх застосування дозволяє систематизувати екологічні, соціальні та управлінські практики, підвищити прозорість діяльності та забезпечити відповідність міжнародним вимогам сталого розвитку. Використання таких стандартів сприяє вдосконаленню системи менеджменту організації, зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг у сучасному економічному середовищі.

Важливу роль у розвитку ESG-практик відіграють також міжнародні рейтингові системи та індекси сталого розвитку, які оцінюють рівень відповідності діяльності компаній ESG-критеріям. До таких систем належать різні ESG-рейтинги, що враховують екологічні показники діяльності компаній, рівень соціальної відповідальності та якість корпоративного управління. Наявність високого ESG-рейтингу підвищує інвестиційну привабливість організації та сприяє залученню фінансових ресурсів.

Практика впровадження ESG-підходів у діяльність організацій передбачає інтеграцію відповідних принципів у систему стратегічного планування, управління ризиками та корпоративної політики. Багато міжнародних компаній розробляють власні ESG-стратегії, які визначають ключові напрями екологічної та соціальної діяльності, а також механізми контролю за їх реалізацією.

Важливим інструментом реалізації ESG-підходів є підготовка нефінансової або інтегрованої звітності, що містить інформацію про результати діяльності організації у сфері сталого розвитку. Така звітність дозволяє оцінювати ефективність ESG-стратегії та забезпечує прозорість діяльності організації для всіх зацікавлених сторін.

Практична реалізація ESG-підходів у діяльності організації передбачає застосування комплексу управлінських інструментів, спрямованих на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему менеджменту. Такі інструменти дозволяють організаціям впроваджувати політику сталого розвитку, підвищувати ефективність використання ресурсів, забезпечувати соціальну відповідальність та формувати прозору систему корпоративного управління. Основні інструменти впровадження ESG відповідно до ключових напрямів цієї концепції узагальнено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Інструменти впровадження ESG у діяльність організації

Напрямок	Основні інструменти
Екологічний	екологічний аудит, енергоефективні технології, управління відходами
Соціальний	соціальні програми, розвиток персоналу, безпечні умови праці
Управлінський	корпоративна етика, антикорупційна політика, система контролю

Отже, використання відповідних інструментів у межах екологічного, соціального та управлінського напрямів дозволяє організаціям комплексно реалізовувати ESG-підхід у своїй діяльності. Застосування таких інструментів сприяє підвищенню екологічної ефективності, розвитку соціально відповідальної політики та формуванню ефективної системи корпоративного управління. У сукупності це забезпечує більш стійке функціонування організації, підвищує її репутацію та створює передумови для довгострокового розвитку.

Ефективне впровадження ESG-підходів потребує системної організації відповідних управлінських процесів. У практиці сучасного менеджменту цей процес розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічну та операційну діяльність організації.

Узагальнений механізм впровадження ESG у діяльність організації представлено на рис.1.2.

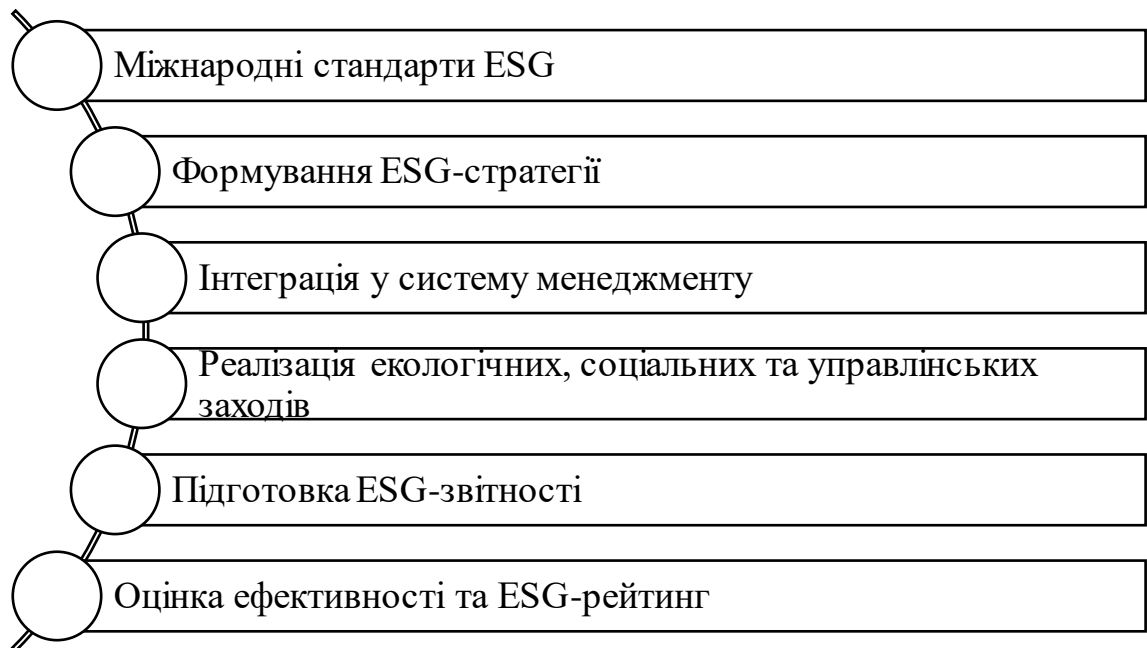


Рис.1.2 Узагальнений механізм впровадження ESG у діяльність організації

Таким чином, механізм впровадження ESG передбачає поетапну інтеграцію міжнародних стандартів і принципів сталого розвитку у систему управління організацією. Послідовна реалізація визначених етапів – від формування ESG-стратегії до оцінювання результативності та отримання ESG-рейтингу – дозволяє забезпечити системність і ефективність відповідних управлінських рішень. У результаті організація отримує можливість підвищити рівень прозорості своєї діяльності, зміцнити довіру з боку зацікавлених сторін та забезпечити довгострокову стійкість розвитку.

Резюмуючи зазначимо, міжнародні стандарти та практики впровадження ESG відіграють важливу роль у формуванні сучасної моделі управління організацією, орієнтованої на принципи сталого розвитку, прозорості та соціальної відповідальності. Використання таких міжнародних ініціатив і стандартів, як GRI, ISO, принципи OECD, Цілі сталого розвитку ООН та інші, сприяє систематизації підходів до управління екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності організацій. Вони формують єдині правила та критерії оцінювання відповідальної діяльності організацій, забезпечують прозорість нефінансової звітності та підвищують рівень довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства.

Інтеграція міжнародних ESG-стандартів у систему менеджменту організації дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, посилити контроль за екологічними та соціальними ризиками, а також сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг. Крім того, впровадження ESG-підходів забезпечує узгодження діяльності організацій із глобальними тенденціями розвитку світової економіки та сприяє зміцненню їх інвестиційної привабливості. У сучасних умовах використання міжнародних стандартів ESG стає важливим інструментом підвищення стійкості організацій, формування їх позитивної ділової репутації та забезпечення ефективного поєднання економічних, соціальних і екологічних інтересів у процесі управління.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що ESG-концепція є сучасною управлінською парадигмою, яка поєднує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організації. Її сутність полягає в інтеграції принципів екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та ефективного корпоративного управління у стратегічні та операційні процеси менеджменту. Такий підхід дозволяє розглядати діяльність організації не лише з позиції економічної результативності, а й з урахуванням її впливу на довкілля, суспільство та якість управлінських рішень.

Встановлено, що структура ESG-концепції базується на трьох ключових компонентах – екологічному (Environmental), соціальному (Social) та управлінському (Governance), які у взаємозв'язку формують комплексну систему відповідального управління організацією. Інтеграція зазначених складових у систему менеджменту сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку соціально відповідальної політики щодо персоналу та суспільства, а також забезпечує прозорість і підзвітність управлінських процесів. У результаті організація отримує можливість зміцнити свої конкурентні позиції, підвищити репутацію та забезпечити довгострокову стійкість розвитку.

Доведено, що важливу роль у поширенні ESG-підходів відіграють міжнародні стандарти, які формують нормативно-методичну основу відповідального управління. Використання міжнародних стандартів і практик, забезпечує уніфікацію підходів до оцінювання екологічних, соціальних та управлінських показників діяльності організацій. Їх впровадження сприяє підвищенню прозорості нефінансової звітності, зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг та інвестиційної привабливості організації в умовах сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПІДХОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ЗДОРОВ'Я»

2.1. Загальна характеристика організації та особливості її системи менеджменту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Одне з провідних підприємств фармацевтичної галузі України спеціалізується на розробленні, виробництві та реалізації лікарських засобів, забезпечуючи повний цикл їхнього життєвого процесу - від створення до постачання на ринок. Компанія має значний досвід роботи у галузі фармацевтики та характеризується високим рівнем технологічного розвитку виробництва, що відповідає сучасним міжнародним вимогам до якості та безпеки фармацевтичної продукції. Підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні населення України доступними та ефективними лікарськими засобами, а також бере активну участь у розвитку національної фармацевтичної галузі.

Історія розвитку компанії бере свій початок у 1907 році, коли в Харкові було створено хіміко-фармацевтичну фабрику «Галеніка», засновану групою харківських учених-фармацевтів. На початковому етапі підприємство спеціалізувалося на виробництві настоянок, екстрактів, мазей та інших лікарських препаратів, які реалізовувалися через аптечну мережу регіону. У подальшому підприємство неодноразово модернізувалося, розширювало виробничі потужності та асортимент продукції, що дозволило йому перетворитися на одне з найбільших фармацевтичних виробництв країни [20].

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» функціонує як високотехнологічне підприємство, діяльність якого спрямована на розроблення та виробництво широкого спектра лікарських засобів. Основною місією компанії є забезпечення населення якісними, ефективними та доступними

препаратами, що сприяють збереженню та покращенню здоров'я людей. Стратегічні цілі діяльності підприємства пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку, впровадженням сучасних технологій виробництва, розширенням асортименту лікарських засобів та зміцненням позицій на міжнародному ринку фармацевтичної продукції.

Основними видами діяльності підприємства є науково-дослідна робота у сфері фармації, розроблення нових лікарських препаратів, їх промислове виробництво та реалізація на фармацевтичному ринку. Компанія також здійснює контроль якості продукції відповідно до міжнародних стандартів та постійно вдосконалює технологічні процеси виробництва. Виробничі потужності підприємства дозволяють випускати різні лікарські форми, зокрема таблетки, капсули, ін'єкційні розчини, сиропи, мазі, гелі, аерозолі та інші фармацевтичні препарати [20].

Фармацевтична компанія «Здоров'я» посідає важливе місце на вітчизняному фармацевтичному ринку та входить до числа найбільших виробників лікарських засобів в Україні. Асортимент продукції підприємства налічує понад 350 найменувань препаратів, що належать до різних фармакотерапевтичних груп і застосовуються для лікування захворювань серцево-судинної, нервової, дихальної, травної систем, а також інших патологічних станів.

Важливою характеристикою діяльності підприємства є значні виробничі можливості та сучасне технологічне оснащення. Компанія постійно інвестує у модернізацію виробництва, удосконалення систем контролю якості та підвищення кваліфікації персоналу. Умови виробництва відповідають вимогам міжнародного стандарту належної виробничої практики (GMP), що підтверджує високий рівень якості та безпеки фармацевтичної продукції.

Географія діяльності підприємства охоплює не лише внутрішній ринок України, але й міжнародні ринки фармацевтичної продукції. Препарати компанії

реалізуються через аптечні мережі та дистрибуторські компанії, що забезпечує широке охоплення споживачів. Розширення географії постачання лікарських засобів та налагодження міжнародної співпраці є одним із важливих напрямів стратегічного розвитку підприємства [20].

Основні відомості про ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фармацевтична компанія «Здоров'я»
Код ЄДРПОУ	31437750
Юридична адреса	61013, Україна, Харківська обл., м. Харків, вул. Шевченка, буд. 146
Дата заснування	17.10.2001
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Директор	Новіков Володимир Володимирович
Статутний капітал	526 300 000 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Інші види діяльності	діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; неспеціалізована оптова торгівля; вантажний автомобільний транспорт; надання інформаційних послуг; надання в оренду нерухомого майна
Система оподаткування	Загальна система оподаткування
Статус платника ПДВ	Платник ПДВ № 314377520397
Наявність ліцензій	Медична ліцензія; транспортна ліцензія на міжнародні вантажні перевезення (з 28.08.2018)
Основне призначення діяльності	Забезпечення ринку фармацевтичними товарами, організація їх оптової реалізації та логістики

Наведені дані свідчать, що ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є сучасним фармацевтичним підприємством із розвиненою виробничою інфраструктурою та значним кадровим потенціалом. Компанія здійснює повний цикл створення лікарських засобів – від наукових досліджень до виробництва та

реалізації фармацевтичної продукції, що забезпечує її конкурентні позиції на національному та міжнародному ринках.

Організаційна структура підприємства є важливим елементом системи управління, оскільки визначає розподіл повноважень, відповідальності та функцій між структурними підрозділами і посадовими особами. Рационально сформована структура управління забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів, сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та оптимізації виробничих і управлінських процесів.

Для більшості сучасних фармацевтичних підприємств характерною є лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка поєднує чітку систему підпорядкування з функціональною спеціалізацією підрозділів. Такий тип структури дозволяє забезпечити централізоване управління підприємством і водночас ефективний розподіл функцій між різними службами та відділами. У межах цієї структури керівництво підприємством здійснюється генеральним директором, якому підпорядковуються керівники основних напрямів діяльності (рис.2.1).

Ключовими структурними підрозділами ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є виробничі, управлінські та допоміжні підрозділи, діяльність яких спрямована на забезпечення повного циклу створення та реалізації фармацевтичної продукції.

Система підпорядкування на підприємстві ґрунтується на принципах ієрархічності та чіткого розмежування управлінських функцій. Керівники структурних підрозділів підзвітні генеральному директору або його заступникам відповідно до розподілу функціональних обов'язків. Такий підхід забезпечує узгодженість діяльності всіх підрозділів підприємства, сприяє ефективному контролю за виконанням управлінських рішень та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ФК «Здоров'я»

Важливу роль у формуванні управлінської політики підприємства відіграє керівництво компанії. Саме на рівні вищого менеджменту визначаються стратегічні напрями розвитку підприємства, формуються основні принципи управління та приймаються ключові управлінські рішення. Керівництво забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів, здійснює контроль за реалізацією виробничих і управлінських процесів, а також формує корпоративну культуру та систему цінностей організації. Крім того, управлінська команда відіграє важливу роль у впровадженні сучасних підходів до управління, зокрема інтеграції принципів сталого розвитку та ESG-підходів у систему менеджменту підприємства.

Для оцінки результатів діяльності ТОВ ФК «Здоров'я» доцільно проаналізувати основну фінансову звітність (Форма 1, 2) за 2021-2023 рр., що дозволяє визначити тенденції його розвитку та ефективність господарської діяльності (табл. 2.2).

Як свідчать наведені дані, чистий дохід від реалізації продукції має стійку тенденцію до зростання: у 2023 році він становив 3 105 572 тис. грн, що на 5,45 % більше порівняно з 2021 роком та на 3,19 % більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства та зростання попиту на продукцію. Водночас спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції, що у 2023 році досягла 2 770 707 тис. грн. Її приріст випереджає темпи зростання доходу, що негативно вплинуло на валовий прибуток, який зменшився на 17,01 % порівняно з 2021 роком. Така тенденція свідчить про зростання витратного навантаження на підприємство.

Аналіз операційних витрат показує, що адміністративні витрати зросли на 46,95 % у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може бути пов'язано з розширенням управлінського апарату або підвищенням витрат на забезпечення діяльності. Витрати на збут також мають тенденцію до зростання, хоча й менш суттєву.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та відхилень основних показників фінансових результатів (2021–2023 рр.)

Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (2023 р. до 2021 р.)	Відносне відхилення (2023 р. до 2021 р.), %	Відхилення (2023 р. до 2022 р.)	Відносне відхилення (2023 р. до 2022 р.), %
Чистий дохід від реалізації	2 945 164	3 009 645	3 105 572	+160 408	+5,45%	+95 927	+3,19%
Собівартість реалізованої продукції	-2 541 763	-2 666 533	-2 770 797	-229 034	+9,01%	-104 264	+3,91%
Валовий прибуток	403 401	343 112	334 775	-68 626	-17,01%	-8 337	-2,43%
Адміністративні витрати	-63 396	-77 165	-93 158	-29 762	+46,95%	-15 993	+20,73%
Витрати на збут	-162 373	-173 315	-175 000	-12 627	+7,78%	-1 685	+0,97%
Фінансовий результат операційної діяльності від	595 242	656 160	649 617	+54 375	+9,13%	-6 543	-1,00%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	811 512	728 198	729 617	-81 895	-10,10%	+1 419	+0,19%

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році становив 649 617 тис. грн, що є вищим за показник 2021 року, однак дещо нижчим порівняно з 2022 роком. Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2023 році стабілізувався на рівні 729 617 тис. грн, що свідчить про відносну стабільність фінансового стану підприємства [22].

Таким чином, аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ ФК «Здоров'я» свідчить про зростання обсягів реалізації продукції та загальну стабільність фінансових результатів підприємства. Водночас виявлено негативні тенденції, зокрема зростання собівартості продукції та операційних витрат, що призводить до зниження рівня прибутковості.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на функціонування фармацевтичних підприємств, зокрема політичні, економічні, соціальні та технологічні умови розвитку галузі. Для систематизації таких факторів доцільно застосувати метод PEST-аналізу, який дає змогу оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства

Фактор	Характеристика впливу
Політичні (Political)	державне регулювання фармацевтичної галузі; ліцензування виробництва лікарських засобів; контроль якості та безпеки продукції; гармонізація законодавства з європейськими стандартами
Економічні (Economic)	економічна ситуація в країні; рівень доходів населення; інфляційні процеси; коливання валютних курсів; розвиток фармацевтичного ринку
Соціальні (Social)	демографічна структура населення; зростання попиту на лікарські засоби; рівень захворюваності населення; підвищення уваги до здоров'я та якості медичних препаратів
Технологічні (Technological)	розвиток фармацевтичних технологій; впровадження інноваційних методів виробництва; автоматизація виробничих процесів; використання сучасних систем контролю якості

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що діяльність фармацевтичних підприємств значною мірою залежить від впливу зовнішніх макроекономічних факторів. Державне регулювання галузі, економічні умови розвитку ринку, соціальні потреби населення та технологічний прогрес формують середовище функціонування підприємства та визначають напрями його стратегічного розвитку. Врахування цих факторів є важливою передумовою формування ефективної системи менеджменту та впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема ESG-принципів.

Резюмуючи зазначимо, що в результаті аналізу загальної характеристики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» та особливостей її системи менеджменту встановлено, що підприємство функціонує як сучасний суб'єкт фармацевтичного ринку з чітко сформованою організаційною структурою та розвиненою системою управління.

Система менеджменту компанії має ієрархічний характер із поєднанням лінійно-функціональних елементів, що забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень між керівництвом та функціональними підрозділами. Така структура сприяє оперативності прийняття рішень, координації виробничих і комерційних процесів, а також контролю за якістю фармацевтичної продукції.

Особливістю управлінської системи підприємства є її орієнтація на стандарти якості, дотримання нормативно-правових вимог фармацевтичної галузі та впровадження сучасних підходів до менеджменту. Водночас спостерігається значна централізація управлінських рішень, що забезпечує контрольованість процесів, але може знижувати гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Загалом система менеджменту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є достатньо ефективною та відповідає специфіці фармацевтичної діяльності, однак має потенціал до вдосконалення шляхом посилення делегування повноважень та розвитку сучасних управлінських інструментів.

2.2 Аналіз екологічної та соціальної політики організації ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Екологічна політика ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є важливою складовою загальної системи корпоративного управління та спрямована на забезпечення мінімізації негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє природне середовище. В умовах фармацевтичного виробництва, яке передбачає використання хімічних речовин, енергоресурсів та води, екологічна відповідальність підприємства набуває особливого значення та вимагає системного підходу.

Компанія декларує екологічну відповідальність як один із принципів своєї діяльності, що проявляється у дотриманні природоохоронного законодавства, санітарних норм та стандартів промислової безпеки. Виробничі процеси організовані таким чином, щоб зменшити потенційний вплив на довкілля, зокрема через контроль за використанням сировини, матеріалів та енергоресурсів.

Вплив виробництва на довкілля у фармацевтичній галузі пов'язаний насамперед із утворенням промислових відходів, можливими викидами у повітря та стічними водами. У ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» здійснюється постійний моніторинг цих процесів, що дозволяє знижувати рівень екологічних ризиків та забезпечувати відповідність нормативним вимогам.

Особлива увага приділяється раціональному використанню ресурсів. Підприємство впроваджує заходи щодо оптимізації споживання води, електроенергії та виробничих матеріалів, що сприяє не лише зменшенню екологічного навантаження, але й підвищенню економічної ефективності діяльності.

Система управління відходами на підприємстві передбачає їх сортування, безпечне зберігання та передачу спеціалізованим організаціям для

подальшої утилізації або переробки. Такий підхід відповідає вимогам екологічної безпеки та зменшує негативний вплив на навколишнє середовище.

Також слід відзначити наявність екологічних ініціатив підприємства, спрямованих на підвищення екологічної свідомості персоналу, впровадження ресурсозберігаючих технологій та поступову модернізацію виробничих процесів відповідно до принципів сталого розвитку (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Екологічні заходи ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Напрямок екологічної діяльності	Зміст заходів	Очікуваний / фактичний ефект
Зменшення викидів у довкілля	Контроль технологічних процесів, модернізація обладнання, герметизація виробничих систем	Зниження рівня викидів шкідливих речовин та мінімізація впливу на атмосферне повітря
Енергоефективність	Впровадження енергозберігаючого обладнання, оптимізація використання електроенергії та теплових ресурсів	Скорочення енергоспоживання та зменшення виробничих витрат
Рациональне використання водних ресурсів	Контроль водоспоживання, повторне використання води в технологічних процесах (за можливості)	Зменшення обсягів споживання води та навантаження на водні ресурси
Система управління відходами	Сортування відходів, безпечне зберігання, передача спеціалізованим компаніям для утилізації	Мінімізація негативного впливу відходів на довкілля
Екологічний контроль виробництва	Регулярний моніторинг викидів, перевірка відповідності екологічним нормам	Забезпечення дотримання природоохоронного законодавства
Впровадження сучасних технологій	Використання більш екологічно чистих технологічних рішень у виробництві	Підвищення екологічної безпеки виробництва та зменшення ризиків

Узагальнюючи дані таблиці, слід зазначити, що екологічна діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» має системний характер і охоплює ключові напрями впливу виробництва на довкілля. Найбільш розвиненими є заходи, пов'язані з управлінням відходами, екологічним контролем виробничих процесів та зменшенням викидів, що є критично важливим для фармацевтичної галузі з огляду на специфіку використання хімічних речовин та технологічних процесів.

Водночас значна увага приділяється ресурсозбереженню та підвищенню енергоефективності, що свідчить про поєднання екологічних та економічних інтересів підприємства. Загалом реалізовані заходи формують основу екологічно відповідальної діяльності компанії, однак їх подальший розвиток може бути пов'язаний із поглибленням впровадження інноваційних «зелених» технологій та розширенням системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку.

Соціальна політика ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є важливою складовою внутрішньокорпоративного управління та спрямована на забезпечення стабільних і безпечних умов праці, розвиток персоналу та підвищення рівня соціального захисту працівників. Підприємство розглядає людські ресурси як ключовий фактор своєї конкурентоспроможності, що зумовлює формування системного підходу до управління персоналом.

Політика щодо персоналу базується на принципах добору кваліфікованих кадрів, підтримки професійного розвитку та створення умов для довгострокової зайнятості. Значна увага приділяється стабільності трудових відносин, мотивації працівників та формуванню корпоративної культури.

Умови праці на підприємстві організовані відповідно до вимог трудового законодавства та стандартів охорони праці. Працівникам забезпечуються безпечні виробничі умови, засоби індивідуального захисту, а також контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм, що є особливо важливим у фармацевтичному виробництві.

Соціальні гарантії включають офіційне працевлаштування, своєчасну виплату заробітної плати, соціальне страхування та додаткові елементи підтримки персоналу. Це сприяє підвищенню рівня соціальної захищеності працівників і формуванню лояльності до підприємства.

Навчання і розвиток персоналу є одним із пріоритетних напрямів соціальної політики. Працівники мають можливість підвищувати кваліфікацію, проходити внутрішнє та зовнішнє навчання, а також брати

участь у професійних тренінгах, що сприяє підвищенню їх компетентності та ефективності роботи.

Соціальна відповідальність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» проявляється у реалізації заходів, спрямованих не лише на внутрішнє середовище, але й на суспільство загалом. Підприємство бере участь у соціальних ініціативах, підтримує благодійну діяльність та взаємодіє з місцевими громадами. Отже, соціальні програми компанії орієнтовані на підтримку працівників, розвиток корпоративної культури та покращення соціального клімату в колективі. Це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні форми підтримки. Благодійна діяльність підприємства включає участь у соціально значущих проєктах, допомогу медичним закладам та підтримку вразливих категорій населення. Це підсилює імідж компанії як соціально відповідального суб'єкта ринку.

Взаємодія з громадою реалізується через участь у місцевих ініціативах, підтримку регіонального розвитку та співпрацю з освітніми й медичними установами. Особливу увагу приділено підтримці медичної сфери, що є логічним для фармацевтичного підприємства.

У таблиці 2.5 наведено інформацію щодо оцінки екологічної та соціальної політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Таблиця 2.5

Оцінка екологічної та соціальної політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Критерій оцінки	Сильні сторони	Проблемні аспекти
Екологічна політика	Наявність системи управління відходами, контроль викидів, ресурсозбереження	Недостатній рівень впровадження інноваційних «зелених» технологій
Енергоефективність	Заходи з оптимізації енергоспоживання	Потреба в подальшій модернізації обладнання
Соціальна політика щодо персоналу	Стабільна зайнятість, соціальні гарантії, охорона праці	Обмежена гнучкість системи мотивації
Розвиток персоналу	Можливості навчання та підвищення кваліфікації	Потреба у більш системній програмі кар'єрного розвитку
Соціальна відповідальність	Благодійність, підтримка медичної сфери, взаємодія з громадою	Невисокий рівень публічної звітності про CSR-діяльність

Загалом екологічна та соціальна політика ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» характеризується як збалансована та соціально орієнтована. Підприємство демонструє наявність базових механізмів екологічного менеджменту, системи соціального захисту персоналу та елементів корпоративної соціальної відповідальності. Водночас існують потенційні напрями вдосконалення, зокрема щодо посилення інноваційної складової екологічної політики, розвитку системи мотивації та кар'єрного зростання працівників, а також підвищення прозорості соціальної звітності.

Узагальнюючи результати аналізу екологічної та соціальної політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», слід зазначити, що підприємство демонструє сформований підхід до забезпечення екологічної безпеки та соціальної відповідальності в межах своєї діяльності. Екологічна політика компанії ґрунтується на дотриманні природоохоронного законодавства, раціональному використанні ресурсів, функціонуванні системи управління відходами та впровадженні заходів зі зменшення негативного впливу виробництва на довкілля. Це свідчить про наявність базових елементів екологічного менеджменту та орієнтацію на принципи сталого розвитку.

Соціальна політика підприємства характеризується забезпеченням належних умов праці, наданням соціальних гарантій, підтримкою професійного розвитку персоналу та формуванням стабільного соціального середовища в колективі. Додатково компанія реалізує елементи соціальної відповідальності через участь у благодійних ініціативах, взаємодію з громадою та підтримку медичної сфери, що є логічним з огляду на специфіку фармацевтичної діяльності.

Водночас встановлено, що поряд із позитивними аспектами існують окремі напрями для вдосконалення, зокрема щодо розширення впровадження інноваційних екологічних технологій, підвищення рівня системності програм розвитку персоналу та посилення прозорості соціальної звітності.

2.3 Оцінка рівня інтеграції ESG- принципу систему управління організацією ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

Оцінка рівня інтеграції ESG-принципів у систему управління ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» доцільно розпочати з аналізу управлінського компоненту (G – Governance), оскільки саме він визначає якість корпоративного управління, прозорість прийняття рішень та ефективність внутрішнього контролю.

Управлінська система підприємства має ієрархічний характер із елементами лінійно-функціональної структури, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між керівництвом та структурними підрозділами. Така модель управління сприяє стабільності функціонування підприємства, однак водночас передбачає значний рівень централізації прийняття рішень. З позиції ESG-підходу це може розглядатися як фактор, що з одного боку забезпечує контрольованість процесів, а з іншого — обмежує оперативність та гнучкість управлінської системи.

Важливим елементом управлінського компоненту є система внутрішнього контролю та дотримання нормативно-правових вимог, яка у фармацевтичній галузі має підвищене значення. Підприємство забезпечує відповідність діяльності ліцензійним умовам, стандартам якості та вимогам регуляторного середовища, що свідчить про достатній рівень комплаєнсу та управління ризиками.

Корпоративне управління також включає базові елементи прозорості прийняття рішень, регламентацію внутрішніх процесів та розподіл відповідальності між керівними рівнями. Водночас рівень формалізації ESG-принципів у системі управління залишається обмеженим, оскільки відсутня чітко виражена інтегрована ESG-стратегія або окрема система нефінансової звітності.

Окремо слід відзначити, що управлінська практика підприємства переважно орієнтована на забезпечення операційної ефективності та дотримання нормативних вимог, тоді як ESG-підхід як комплексна система

стратегічного управління перебуває на етапі часткового впровадження. Це свідчить про наявність базових передумов для ESG-інтеграції, однак потребує подальшого розвитку в напрямі формалізації політик сталого розвитку та підвищення прозорості корпоративного управління.

Оцінка рівня інтеграції ESG-принципів у діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» передбачає застосування SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози у контексті впровадження принципів сталого розвитку. Такий підхід є доцільним, оскільки ESG-інтеграція охоплює не лише екологічні та соціальні аспекти, але й якість корпоративного управління та стратегічну готовність підприємства до трансформацій (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз рівня інтеграції ESG у ТОВ «Фармацевтична компанія
«Здоров'я»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Дотримання екологічних норм і стандартів виробництва Наявність системи управління відходами Стабільна система охорони праці та соціальних гарантій Контроль якості продукції та комплаєнс	Відсутність формалізованої ESG-стратегії Обмежена прозорість нефінансової звітності Недостатній рівень інтеграції ESG у стратегічне управління Централізований характер управління з низькою гнучкістю
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження ESG-стратегії та нефінансової звітності Отримання міжнародних інвестицій через ESG-позиціонування Модернізація виробництва за «зеленими» стандартами Підвищення репутації бренду	Посилення регуляторних вимог у фармацевтичній галузі Підвищення конкуренції на ринку фармацевтики Зростання витрат на екологічну модернізацію Ризики екологічних та соціальних інцидентів

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» має низку суттєвих переваг у сфері ESG, зокрема дотримання екологічних вимог, наявність базових соціальних гарантій для персоналу та функціонування системи контролю якості продукції. Це формує основу для

подальшого розвитку ESG-підходу та підвищення рівня корпоративної відповідальності підприємства.

Водночас виявлено ряд слабких сторін, серед яких ключовими є відсутність формалізованої ESG-стратегії, недостатній рівень нефінансової звітності та обмежена інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного управління. Це свідчить про те, що ESG-підхід наразі має переважно фрагментарний характер і не є повністю інституціоналізованим у діяльності компанії.

Виявлені можливості, зокрема впровадження ESG-стратегії, залучення міжнародних інвестицій та модернізація виробництва відповідно до «зелених» стандартів, створюють передумови для посилення конкурентних позицій підприємства. Водночас існують і загрози, пов'язані зі зростанням регуляторного тиску, підвищенням конкуренції та витрат на екологічну модернізацію.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують, що рівень інтеграції ESG у діяльність підприємства є середнім із потенціалом до зростання, а подальший розвиток має бути спрямований на формалізацію ESG-політики, підвищення прозорості управління та впровадження сучасних інструментів сталого розвитку.

Для оцінювання рівня інтеграції ESG-принципів у діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» застосовано бальну систему, де кожен компонент оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів:

- 0–1 – низький рівень інтеграції
- 2–3 – середній рівень інтеграції
- 4–5 – високий рівень інтеграції

Оцінювання здійснено за трьома складовими: E (Environmental – екологічна), S (Social – соціальна), G (Governance – управлінська) (табл.2.7). Інтегральна ESG-оцінка: $ESG_{\text{середнє}} = E+S+G : 3 = 3,67$.

Отримані результати кількісної оцінки свідчать, що загальний рівень інтеграції ESG-принципів у діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія

«Здоров'я» становить 3,67 бала зі 5 можливих, що відповідає вище середньому рівню ESG-зрілості.

Таблиця 2.7

Кількісна ESG-оцінка ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»

ESG-компонент	Критерії оцінювання	Бали (0–5)	Обґрунтування
E – Environmental (Екологічний)	Управління відходами, зменшення викидів, енергоефективність, ресурсозбереження	4	Підприємство має систему управління відходами, здійснює контроль викидів та впроваджує базові енергоефективні заходи, однак відсутні комплексні «зелені» технології
S – Social (Соціальний)	Умови праці, соціальні гарантії, розвиток персоналу, соціальна відповідальність	4	Забезпечено соціальні гарантії, охорону праці та навчання персоналу, реалізуються елементи соціальної відповідальності, але система розвитку персоналу не є повністю формалізованою
G – Governance (Управлінський)	Прозорість управління, стратегія, комплаєнс, ESG-інтеграція	3	Функціонує ієрархічна система управління та комплаєнс, однак відсутня формалізована ESG-стратегія та нефінансова звітність

Найвищі оцінки отримали екологічний та соціальний компоненти (E та S – по 4 бали), що підтверджує наявність у підприємства базових механізмів екологічного менеджменту, системи соціального захисту працівників та елементів корпоративної соціальної відповідальності. Водночас управлінський компонент (G – 3 бали) залишається найслабшою складовою, що пов'язано з відсутністю формалізованої ESG-стратегії та обмеженим рівнем нефінансової звітності.

Таким чином, підприємство перебуває на етапі часткової ESG-інтеграції, коли окремі елементи сталого розвитку вже впроваджені в операційну діяльність, однак потребують систематизації та стратегічного закріплення. Подальший розвиток доцільно спрямувати на посилення компоненту Governance, впровадження ESG-стратегії та підвищення прозорості управлінських процесів.

Проведений аналіз рівня інтеграції ESG-принципів у діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» дозволив виявити низку системних

проблем, які стримують повноцінне впровадження концепції сталого розвитку в систему управління підприємством (рис.2.3)

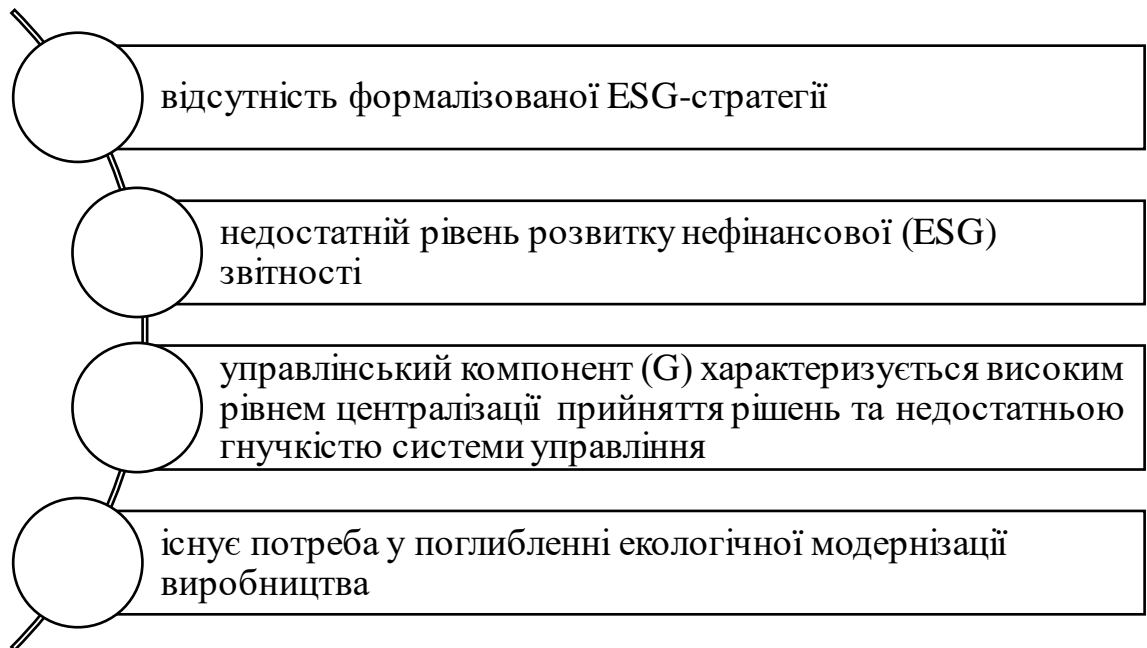


Рис. 2.3. Проблеми, які стримують повноцінне впровадження концепції сталого розвитку в систему управління підприємством

По-перше, ключовою проблемою є відсутність формалізованої ESG-стратегії, яка б визначала цілі, показники та механізми інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у довгострокову діяльність компанії. Наявні елементи ESG реалізуються переважно фрагментарно, без єдиної стратегічної рамки.

По-друге, спостерігається недостатній рівень розвитку нефінансової (ESG) звітності, що обмежує прозорість діяльності підприємства та ускладнює оцінювання його сталого розвитку з боку зовнішніх стейкхолдерів та потенційних інвесторів.

По-третє, управлінський компонент (G) характеризується високим рівнем централізації прийняття рішень та недостатньою гнучкістю системи управління, що знижує швидкість адаптації до сучасних ESG-вимог і міжнародних практик корпоративного управління.

По-четверте, існує потреба у поглибленні екологічної модернізації виробництва, зокрема впровадженні більш інноваційних «зелених» технологій, що дозволило б підвищити екологічну ефективність діяльності підприємства.

Резюмуючи зазначимо, оцінка рівня інтеграції ESG-принципів у діяльність підприємства показала, що компанія перебуває на етапі часткової ESG-інтеграції із середнім рівнем ESG-зрілості (3,67 бала зі 5). Найбільш розвиненими є екологічний та соціальний компоненти, тоді як управлінський компонент залишається недостатньо формалізованим через відсутність цілісної ESG-стратегії, обмежений рівень нефінансової звітності та високий ступінь централізації управлінських рішень.

Отже, загалом підприємство демонструє позитивну динаміку впровадження принципів сталого розвитку, однак ESG-підхід ще не набув системного характеру та потребує подальшого розвитку. Перспективними напрямками вдосконалення є формування інтегрованої ESG-стратегії, розширення практик нефінансової звітності, підвищення прозорості корпоративного управління та подальша екологічна модернізація виробництва відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку та кращих світових практик.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» функціонує як сучасний і конкурентоспроможний суб'єкт фармацевтичного ринку, для якого характерні чітко сформована організаційна структура та відносно розвинена система менеджменту. Підприємство має ієрархічний тип управління з поєднанням лінійно-функціональних елементів, що забезпечує розподіл управлінських функцій між керівництвом і спеціалізованими підрозділами, а також сприяє координації виробничих, комерційних і контрольних процесів.

Встановлено, що система управління компанії орієнтована на дотримання високих стандартів якості, вимог фармацевтичного регулювання та використання базових сучасних підходів до менеджменту. Це дозволяє забезпечувати стабільність діяльності підприємства, контроль якості продукції та відповідність галузевим нормам. Водночас суттєва централізація управлінських рішень, характерна для існуючої моделі менеджменту, з одного боку, підвищує керованість і контролюваність процесів, а з іншого – обмежує оперативність та гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Після проведеного аналізу екологічної та соціальної політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», слід зазначити, що підприємство демонструє сформований підхід до забезпечення екологічної безпеки та соціальної відповідальності в межах своєї діяльності. Екологічна політика компанії ґрунтується на дотриманні природоохоронного законодавства, раціональному використанні ресурсів, функціонуванні системи управління відходами та впровадженні заходів зі зменшення негативного впливу виробництва на довкілля. Це свідчить про наявність базових елементів екологічного менеджменту та орієнтацію на принципи сталого розвитку. Соціальна політика підприємства характеризується забезпеченням належних умов праці, наданням соціальних гарантій, підтримкою професійного розвитку персоналу та формуванням стабільного соціального середовища в колективі. Додатково компанія реалізує елементи соціальної відповідальності через участь у благодійних ініціативах, взаємодію з громадою та підтримку медичної сфери, що є логічним з огляду на специфіку фармацевтичної діяльності.

Здійснено оцінку рівня інтеграції ESG-принципів у діяльність підприємства показала, що компанія перебуває на етапі часткової ESG-інтеграції із середнім рівнем ESG-зрілості (3,67 бала зі 5). Найбільш розвиненими є екологічний та соціальний компоненти, тоді як управлінський компонент залишається недостатньо формалізованим через відсутність

цілісної ESG-стратегії, обмежений рівень нефінансової звітності та високий ступінь централізації управлінських рішень.

Констатовано, що ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» демонструє позитивну динаміку впровадження принципів сталого розвитку, однак ESG-підхід ще не набув системного характеру та потребує подальшого розвитку. Перспективними напрямками вдосконалення є формування інтегрованої ESG-стратегії, розширення практик нефінансової звітності, підвищення прозорості корпоративного управління та подальша екологічна модернізація виробництва відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку та кращих світових практик.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ESG-ПІДХОДІВ

3.1 Обґрунтування напрямів інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту організації

Сучасні умови функціонування підприємств, зокрема у фармацевтичній галузі, обумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до управління до інтегрованих моделей, що враховують принципи сталого розвитку. У цьому контексті впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у систему менеджменту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» виступає важливим стратегічним напрямом підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та репутаційної стійкості підприємства.

Результати аналізу, проведеного у попередньому розділі, свідчать про наявність на підприємстві окремих елементів ESG, однак їх інтеграція має фрагментарний характер і не забезпечує повноцінного системного ефекту. Зокрема, відсутність формалізованої ESG-стратегії, недостатній рівень нефінансової звітності, а також обмежена інтеграція принципів сталого розвитку у процеси стратегічного планування визначають необхідність розроблення комплексних напрямів удосконалення системи менеджменту.

Обґрунтування напрямів інтеграції ESG-принципів доцільно здійснювати з урахуванням трьох ключових компонентів: екологічного (E), соціального (S) та управлінського (G), кожен з яких має бути системно включений у процеси планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства.

У межах екологічного напрямку доцільним є посилення політики ресурсозбереження, впровадження сучасних енергоефективних та екологічно безпечних технологій, а також розвиток системи екологічного менеджменту

відповідно до міжнародних стандартів. Це дозволить не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

Соціальний напрям інтеграції ESG-принципів передбачає вдосконалення системи управління персоналом, зокрема розвиток програм навчання і підвищення кваліфікації, удосконалення мотиваційних механізмів, а також розширення соціальних гарантій та корпоративних соціальних ініціатив. Це сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, продуктивності праці та формуванню позитивного соціального іміджу підприємства.

Управлінський компонент (Governance) є ключовим у процесі інтеграції ESG-принципів, оскільки забезпечує їх системність та довгострокову ефективність. У цьому контексті доцільним є формування ESG-стратегії підприємства, впровадження системи нефінансової звітності, підвищення прозорості управлінських процесів, а також удосконалення механізмів корпоративного управління та внутрішнього контролю.

Отже, інтеграція ESG-принципів у систему менеджменту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» має здійснюватися комплексно, охоплюючи всі рівні управління та функціональні підсистеми підприємства. Це дозволить забезпечити перехід від фрагментарного використання окремих елементів сталого розвитку до формування цілісної моделі ESG-управління, що відповідатиме сучасним викликам і вимогам ринку.

Запропоновані напрями інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» охоплюють ключові аспекти діяльності підприємства та спрямовані на формування цілісного підходу до управління сталим розвитком. Реалізація визначених заходів дозволить забезпечити поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Особливу роль у запропонованій моделі відіграє управлінський компонент (Governance), який забезпечує інтеграцію екологічних та

соціальних ініціатив у стратегічне управління підприємством. Це створює передумови для переходу до системного ESG-менеджменту та підвищення конкурентоспроможності компанії.

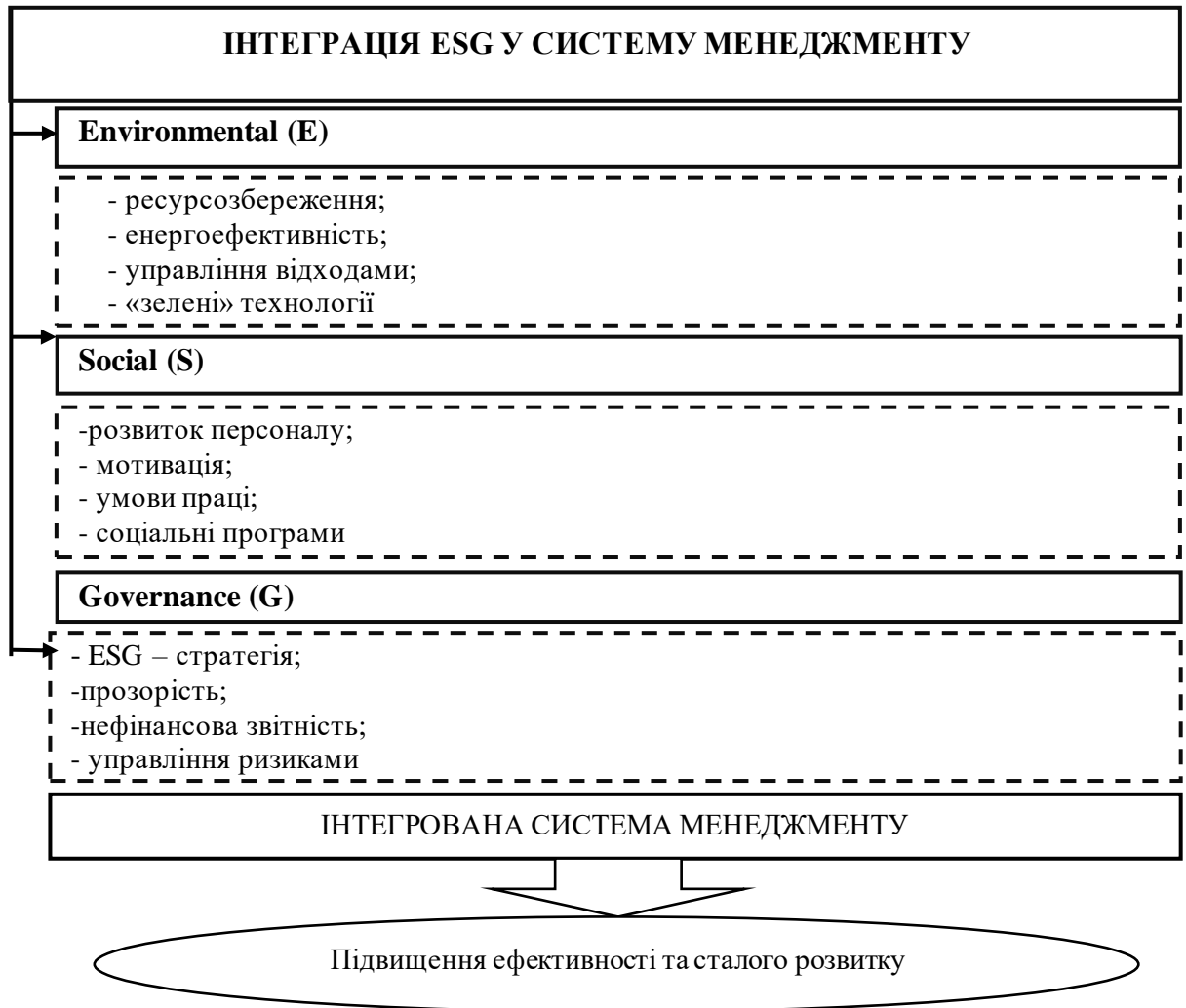


Рис. 3.1. Напрями інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту підприємства

Узагальнюючи результати обґрунтування напрямів інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», слід зазначити, що їх впровадження є об'єктивною необхідністю в умовах сучасних викликів та посилення вимог до сталого розвитку підприємств фармацевтичної галузі. Проведений аналіз засвідчив, що на підприємстві вже сформовано окремі елементи екологічної, соціальної та

управлінської складових, однак їх реалізація має фрагментарний характер і потребує системного узгодження.

Запропоновані напрями інтеграції ESG-принципів охоплюють ключові сфери діяльності підприємства та передбачають удосконалення екологічного менеджменту, розвиток соціальної політики і персоналу, а також підвищення рівня корпоративного управління через формування ESG-стратегії, впровадження нефінансової звітності та посилення прозорості управлінських процесів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити перехід від часткової до системної інтеграції ESG-принципів у діяльність підприємства, підвищити ефективність управління, зміцнити конкурентні позиції та сформувані основу для довгострокового сталого розвитку ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

3.2 Розроблення комплексу заходів щодо впровадження ESG-підходів у діяльність організації

Впровадження ESG-принципів у діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» є об'єктивною необхідністю, зумовленою сучасними тенденціями розвитку бізнесу, посиленням вимог до екологічної безпеки, соціальної відповідальності та якості корпоративного управління. У фармацевтичній галузі, яка безпосередньо пов'язана із забезпеченням здоров'я населення та використанням складних технологічних процесів, значення ESG-підходу є особливо високим. Його впровадження сприяє не лише мінімізації ризиків та підвищенню ефективності діяльності, але й формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Інтеграція екологічної складової (Environmental) у систему менеджменту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на зниження негативного впливу виробничої діяльності на довкілля, підвищення ефективності використання

ресурсів та забезпечення відповідності сучасним екологічним стандартам. Запропоновані заходи базуються на результатах проведеного аналізу та враховують специфіку фармацевтичного виробництва.

Одним із ключових напрямів є екологізація виробничих процесів, що передбачає поступову модернізацію технологічної бази підприємства. Зокрема, доцільним є оновлення застарілого обладнання на більш енергоефективне та екологічно безпечне, що дозволить зменшити обсяги викидів, втрати сировини та енергоспоживання.

Важливим заходом є також впровадження «чистих» технологій, які мінімізують утворення відходів і шкідливих речовин на всіх етапах виробничого циклу. Це включає оптимізацію технологічних процесів, використання більш безпечних матеріалів та впровадження принципів «зеленої хімії». У результаті підприємство зможе не лише зменшити екологічне навантаження, але й підвищити загальну ефективність виробництва.

Підвищення енергоефективності є важливим напрямом екологічної політики підприємства, який безпосередньо впливає як на екологічні, так і на економічні показники діяльності.

У цьому контексті доцільним є впровадження системи енергомоніторингу, яка дозволить здійснювати постійний контроль за споживанням енергоресурсів, виявляти неефективні ділянки та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації.

Крім того, необхідно реалізувати заходи зі зменшення енергоспоживання, зокрема через використання енергозберігаючого обладнання, оптимізацію режимів роботи виробничих процесів та впровадження сучасних систем автоматизації. Це сприятиме скороченню витрат та зниженню вуглецевого сліду підприємства.

Удосконалення системи управління відходами є критично важливим для фармацевтичного підприємства, діяльність якого пов'язана з утворенням специфічних виробничих відходів.

Першочерговим заходом є впровадження розширеної системи сортування відходів за видами та рівнем небезпеки, що дозволить підвищити ефективність їх подальшої обробки. Важливим напрямом є також повторне використання окремих матеріалів у межах виробничого процесу (за умови дотримання стандартів якості), що сприятиме зменшенню обсягів відходів.

Окрім цього, доцільною є оптимізація процесів утилізації шляхом співпраці зі спеціалізованими підприємствами, впровадження сучасних методів переробки та зниження витрат на поводження з відходами.

Системне впровадження екологічних заходів потребує формування повноцінної системи екологічного менеджменту. У цьому контексті доцільною є орієнтація на міжнародний стандарт ISO 14001, який визначає вимоги до систем управління довкіллям та забезпечує їх інтеграцію у загальну систему менеджменту підприємства.

Важливим елементом є проведення регулярного екологічного аудиту, який дозволяє оцінити відповідність діяльності підприємства екологічним вимогам, виявити проблемні аспекти та визначити напрями подальшого вдосконалення. Це сприятиме підвищенню прозорості екологічної діяльності та зміцненню довіри з боку стейкхолдерів.

Отже, реалізація запропонованого комплексу заходів за напрямом Environmental забезпечить зниження екологічних ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів та створення передумов для формування екологічно відповідальної моделі діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Соціальна складова ESG (Social) у діяльності ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» передбачає формування ефективної системи управління персоналом, забезпечення належних умов праці та розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Запропонований комплекс заходів спрямований на підвищення рівня залученості працівників, їх професійного розвитку та формування позитивного соціального іміджу підприємства.

Одним із ключових напрямів є вдосконалення системи управління персоналом, що передбачає інвестування у розвиток людського капіталу підприємства. Зокрема, доцільним є впровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників, що включає проведення внутрішніх тренінгів, участь у професійних семінарах та спеціалізованих освітніх програмах.

Важливим елементом є також формування кадрового резерву, що дозволить забезпечити наступність управлінських кадрів, зменшити ризики кадрового дефіциту та підвищити стабільність функціонування підприємства. Це передбачає ідентифікацію перспективних працівників, їх цільову підготовку та планування кар'єрного розвитку.

Ефективна система мотивації є необхідною умовою підвищення продуктивності праці та залученості персоналу. У цьому контексті доцільним є поєднання матеріального та нематеріального стимулювання.

Матеріальне стимулювання може включати преміювання за досягнення виробничих показників, участь у програмах бонусів та інші фінансові заохочення. Водночас нематеріальні інструменти, такі як визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, гнучкі умови праці та корпоративна культура, також відіграють важливу роль у мотивації персоналу.

Особливу увагу слід приділити впровадженню ESG-орієнтованих KPI, які пов'язують результати діяльності працівників із досягненням екологічних та соціальних цілей підприємства. Це сприятиме інтеграції принципів сталого розвитку у повсякденну діяльність персоналу.

Забезпечення належних умов праці є одним із пріоритетів соціальної політики підприємства. У цьому напрямі доцільно посилити заходи щодо охорони праці та техніки безпеки, зокрема шляхом модернізації робочих місць, регулярного інструктажу персоналу та контролю за дотриманням відповідних норм.

Важливим аспектом є формування сприятливого психологічного клімату в колективі, що передбачає розвиток внутрішніх комунікацій,

підтримку командної роботи та створення умов для ефективної взаємодії між працівниками.

Окремої уваги потребує профілактика конфліктів у колективі, що може реалізовуватися через впровадження відповідних процедур управління конфліктами, навчання керівників навичкам комунікації та медіації, а також розвиток корпоративної культури.

Розширення соціальної відповідальності підприємства передбачає активну участь у вирішенні соціально значущих питань як на рівні колективу, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем.

Одним із напрямів є реалізація благодійних програм, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення, розвиток соціальної інфраструктури та участь у гуманітарних ініціативах.

Особливого значення для фармацевтичного підприємства набуває підтримка медичної сфери, зокрема через співпрацю з медичними закладами, надання допомоги у забезпеченні лікарськими засобами та участь у програмах охорони здоров'я.

Крім того, важливою складовою є взаємодія з місцевими громадами, що передбачає участь у регіональних проєктах, підтримку соціальних ініціатив та формування партнерських відносин із зацікавленими сторонами.

Отже, реалізація запропонованого комплексу заходів за напрямом Social забезпечить підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення соціальної стабільності в колективі та формування позитивного іміджу ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» як соціально відповідального підприємства.

Управлінська складова ESG (Governance) є визначальною для забезпечення системної інтеграції екологічних і соціальних ініціатив у діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я». Саме ефективне корпоративне управління створює основу для прозорості, підзвітності та довгострокової стійкості підприємства. Запропонований комплекс заходів

спрямований на формування стратегічного підходу до ESG, підвищення якості управлінських процесів та мінімізацію ризиків.

Ключовим кроком у впровадженні ESG-підходів є розроблення та впровадження ESG-стратегії, яка має стати складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Така стратегія повинна визначати довгострокові цілі у сфері екологічної безпеки, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Важливим елементом є формування системи ключових ESG-показників (KPI), які дозволять оцінювати ефективність реалізації відповідних заходів. До таких показників можуть належати рівень енергоспоживання, обсяг утворення відходів, рівень задоволеності персоналу, показники травматизму, прозорість звітності тощо. Впровадження ESG-KPI забезпечить можливість кількісного контролю та управління процесами сталого розвитку.

Важливим напрямом розвитку корпоративного управління є впровадження системи нефінансової звітності у форматі ESG-звіту. Такий звіт має відображати результати діяльності підприємства у сфері екології, соціальної політики та управління, доповнюючи традиційну фінансову звітність.

Запровадження ESG-звіту сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємства, зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Крім того, це дозволить систематизувати інформацію про ESG-діяльність та підвищити якість управлінських рішень.

Удосконалення системи корпоративного управління передбачає підвищення ефективності організаційної структури та управлінських процесів. Одним із ключових напрямів є розширення делегування повноважень, що дозволить підвищити оперативність прийняття рішень та зменшити надмірну централізацію управління.

Підвищення гнучкості управління може бути досягнуто шляхом впровадження сучасних управлінських підходів, розвитку внутрішніх комунікацій та використання цифрових інструментів управління. Це

сприятиме адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищенню його конкурентоспроможності.

Ефективне управління ESG-ризиками є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства. У цьому контексті важливим є ідентифікація потенційних екологічних, соціальних та управлінських ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства.

Доцільним є інтегрування ESG-ризиків у загальну систему управління ризиками підприємства, що передбачає їх оцінювання, моніторинг та розроблення заходів щодо мінімізації. Це дозволить підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів та забезпечити стабільність його функціонування.

Таблиця 3.1

Узагальнююча таблиця ESG-заходів підприємства

Напрямок	Захід	Термін реалізації	Відповідальні	Очікуваний ефект
E	Модернізація обладнання	1–3 роки	Технічний відділ	Зниження викидів і витрат ресурсів
	Впровадження енергомоніторингу	1 рік	Енергетична служба	Оптимізація енергоспоживання
	Удосконалення системи управління відходами	1–2 роки	Виробничий відділ	Зменшення обсягів відходів
S	Програми навчання персоналу	постійно	HR-відділ	Підвищення кваліфікації
	Впровадження ESG-КРІ для персоналу	1 рік	HR + керівництво	Зростання мотивації
	Покращення умов праці	1–2 роки	Служба охорони праці	Зниження травматизму
G	Розробка ESG-стратегії	1 рік	Керівництво	Системність ESG-управління
	Впровадження ESG-звітності	1–2 роки	Фінансовий відділ	Підвищення прозорості
	Інтеграція ESG-ризиків	1 рік	Служба ризик-менеджменту	Зниження ризиків

Таким чином, запропонований комплекс заходів за напрямом Governance забезпечує формування системної основи для інтеграції ESG-принципів у діяльність підприємства. Його реалізація сприятиме підвищенню

прозорості управління, ефективності прийняття рішень та довгостроковій стійкості ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я».

Узагальнюючи результати розроблення комплексу заходів щодо впровадження ESG-підходів у діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», слід зазначити, що запропоновані рішення мають комплексний, системний характер та охоплюють усі ключові складові сталого розвитку – екологічну, соціальну та управлінську.

Сформований комплекс заходів базується на результатах попереднього аналізу та спрямований на усунення виявлених проблем, зокрема фрагментарності ESG-ініціатив, недостатньої формалізації управлінських процесів і обмеженої інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічну діяльність підприємства. Запропоновані заходи передбачають екологізацію виробництва, підвищення енергоефективності, розвиток системи управління персоналом, удосконалення мотиваційних механізмів, а також формування ESG-стратегії та впровадження нефінансової звітності.

Важливою перевагою розробленого підходу є його поетапність, чітке визначення відповідальних осіб та орієнтація на досягнення конкретних результатів, що підвищує практичну реалізованість запропонованих заходів. Крім того, інтеграція ESG-ризиків у систему менеджменту дозволяє підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Отже, реалізація запропонованого комплексу ESG-заходів створює передумови для переходу ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» до якісно нового рівня управління, що базується на принципах сталого розвитку, підвищує ефективність діяльності, конкурентоспроможність та довіру з боку зацікавлених сторін.

3.3 Оцінка ефективності впровадження ESG-підходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснюється з урахуванням організаційних змін та маловитратних управлінських рішень, що

не потребують значних капітальних інвестицій, але забезпечують відчутний економічний, соціальний та екологічний ефект.

Запропоновані заходи переважно базуються на оптимізації процесів, цифровізації та підвищенні дисципліни використання ресурсів, тому не потребують значних витрат (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності запропонованих заходів

Орієнтовні витрати:	розробка ESG-стратегії (внутрішні ресурси) - 0–50 тис. грн впровадження ESG-KPI та звітності - 20–40 тис. грн навчання персоналу (внутрішні тренінги) - 10–30 тис. грн Загальні витрати: ≈ 50–120 тис. грн
Очікуваний економічний ефект:	зменшення непродуктивних витрат (енергія, матеріали) - 150–250 тис. грн/рік скорочення витрат через оптимізацію процесів - 80–120 тис. грн/рік зменшення втрат робочого часу та плинності кадрів - 50–100 тис. грн/рік Сумарний ефект: ≈ 280–470 тис. грн/рік
Термін умовної окупності:	≈ 2–4 місяці (фактично миттєвий організаційний ефект)
Соціальний ефект	Соціальний ефект формується через управлінські та мотиваційні зміни без значних фінансових вкладень: <ul style="list-style-type: none"> • зниження плинності персоналу на 5–10% • підвищення залученості працівників • покращення внутрішньої комунікації • зниження конфліктності в колективі на 10–15% • підвищення дисципліни та відповідальності персоналу У грошовому еквіваленті: економія 100–200 тис. грн/рік
Екологічний ефект	Екологічний ефект досягається через організаційні та поведінкові зміни: <ul style="list-style-type: none"> • зменшення споживання ресурсів на 5–10% • впорядкування системи сортування відходів • підвищення екологічної свідомості персоналу • зниження ризику порушень екологічних норм Економічний ефект (економія ресурсів): 80–150 тис. грн/рік

З огляду на те, що запропонований комплекс ESG-заходів має переважно організаційний характер і не потребує значних капітальних інвестицій, термін його окупності є мінімальним. Основний економічний ефект формується за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, зниження непродуктивних витрат,

підвищення дисципліни використання ресурсів та зменшення втрат робочого часу.

Єдиний узагальнений термін окупності запропонованих заходів становить: 3-6 місяців.

Отже, такий короткий період пояснюється тим, що більшість ефектів (енергозбереження, оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці) починають проявлятися одразу після впровадження управлінських змін та не потребують довготривалого інвестиційного циклу.

Узагальнюючи результати третього розділу, слід зазначити, що запропонований комплекс заходів щодо впровадження ESG-принципів у діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» має системний, комплексний та практично орієнтований характер. Він охоплює три ключові складові ESG – екологічну, соціальну та управлінську – та спрямований на формування цілісної моделі сталого розвитку підприємства.

Розроблені заходи передбачають екологізацію виробничих процесів, підвищення енергоефективності та удосконалення системи управління відходами; розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації та покращення умов праці; а також формування ESG-стратегії, впровадження нефінансової звітності та управління ESG-ризиками. Такий підхід забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку у всі рівні управління підприємством.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала їх високу економічну доцільність, оскільки вони не потребують значних фінансових вкладень і забезпечують швидкий організаційно-економічний ефект із терміном окупності 3–6 місяців. Отже, впровадження запропонованих ESG-заходів дозволить ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» перейти до більш сучасної моделі управління, підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та сформувати позитивний імідж соціально та екологічно відповідального підприємства.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано необхідність інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», що є об'єктивною необхідністю в умовах сучасних викликів та посилення вимог до сталого розвитку підприємств фармацевтичної галузі. Засвідчено, що на підприємстві вже сформовано окремі елементи екологічної, соціальної та управлінської складових, однак їх реалізація має фрагментарний характер і потребує системного узгодження. Запропоновані напрями інтеграції ESG-принципів охоплюють ключові сфери діяльності підприємства та передбачають удосконалення екологічного менеджменту, розвиток соціальної політики і персоналу, а також підвищення рівня корпоративного управління через формування ESG-стратегії, впровадження нефінансової звітності та посилення прозорості управлінських процесів.

Сформований комплекс заходів базується на результатах попереднього аналізу та спрямований на усунення виявлених проблем, зокрема фрагментарності ESG-ініціатив, недостатньої формалізації управлінських процесів і обмеженої інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічну діяльність підприємства. Запропоновані заходи передбачають екологізацію виробництва, підвищення енергоефективності, розвиток системи управління персоналом, удосконалення мотиваційних механізмів, а також формування ESG-стратегії та впровадження нефінансової звітності.

Важливою перевагою розробленого підходу є його поетапність, чітке визначення відповідальних осіб та орієнтація на досягнення конкретних результатів, що підвищує практичну реалізованість запропонованих заходів. Крім того, інтеграція ESG-ризиків у систему менеджменту дозволяє підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Запропоновано комплекс заходів щодо впровадження ESG-принципів у діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», що має системний, комплексний та практично орієнтований характер. Він охоплює три ключові

складові ESG – екологічну, соціальну та управлінську – та спрямований на формування цілісної моделі сталого розвитку підприємства.

Розроблені заходи передбачають екологізацію виробничих процесів, підвищення енергоефективності та удосконалення системи управління відходами; розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації та покращення умов праці; а також формування ESG-стратегії, впровадження нефінансової звітності та управління ESG-ризиками. Такий підхід забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку у всі рівні управління підприємством.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала їх високу економічну доцільність, оскільки вони не потребують значних фінансових вкладень і забезпечують швидкий організаційно-економічний ефект із терміном окупності 3–6 місяців. Отже, впровадження запропонованих ESG-заходів дозволить ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» перейти до більш сучасної моделі управління, підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та сформувати позитивний імідж соціально та екологічно відповідального підприємства.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що ESG-концепція є сучасною управлінською парадигмою, яка поєднує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організації. Її сутність полягає в інтеграції принципів екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та ефективного корпоративного управління у стратегічні та операційні процеси менеджменту. Такий підхід дозволяє розглядати діяльність організації не лише з позиції економічної результативності, а й з урахуванням її впливу на довкілля, суспільство та якість управлінських рішень.

Встановлено, що структура ESG-концепції базується на трьох ключових компонентах – екологічному (Environmental), соціальному (Social) та управлінському (Governance), які у взаємозв'язку формують комплексну систему відповідального управління організацією. Інтеграція зазначених складових у систему менеджменту сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку соціально відповідальної політики щодо персоналу та суспільства, а також забезпечує прозорість і підзвітність управлінських процесів. У результаті організація отримує можливість зміцнити свої конкурентні позиції, підвищити репутацію та забезпечити довгострокову стійкість розвитку.

Доведено, що важливу роль у поширенні ESG-підходів відіграють міжнародні стандарти, які формують нормативно-методичну основу відповідального управління. Використання міжнародних стандартів і практик, забезпечує уніфікацію підходів до оцінювання екологічних, соціальних та управлінських показників діяльності організацій. Їх впровадження сприяє підвищенню прозорості нефінансової звітності, зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг та інвестиційної привабливості організації в умовах сучасного економічного середовища.

Обґрунтовано, що ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» функціонує як сучасний і конкурентоспроможний суб'єкт фармацевтичного ринку, для якого характерні чітко сформована організаційна структура та відносно розвинена система менеджменту. Підприємство має ієрархічний тип управління з поєднанням лінійно-функціональних елементів, що забезпечує розподіл управлінських функцій між керівництвом і спеціалізованими підрозділами, а також сприяє координації виробничих, комерційних і контрольних процесів.

Встановлено, що система управління компанії орієнтована на дотримання високих стандартів якості, вимог фармацевтичного регулювання та використання базових сучасних підходів до менеджменту. Це дозволяє забезпечувати стабільність діяльності підприємства, контроль якості продукції та відповідність галузевим нормам. Водночас суттєва централізація управлінських рішень, характерна для існуючої моделі менеджменту, з одного боку, підвищує керованість і контрольованість процесів, а з іншого – обмежує оперативність та гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Після проведеного аналізу екологічної та соціальної політики ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», слід зазначити, що підприємство демонструє сформований підхід до забезпечення екологічної безпеки та соціальної відповідальності в межах своєї діяльності. Екологічна політика компанії ґрунтується на дотриманні природоохоронного законодавства, раціональному використанні ресурсів, функціонуванні системи управління відходами та впровадженні заходів зі зменшення негативного впливу виробництва на довкілля. Це свідчить про наявність базових елементів екологічного менеджменту та орієнтацію на принципи сталого розвитку. Соціальна політика підприємства характеризується забезпеченням належних умов праці, наданням соціальних гарантій, підтримкою професійного розвитку персоналу та формуванням стабільного соціального середовища в колективі. Додатково компанія реалізує елементи соціальної відповідальності через участь у благодійних ініціативах, взаємодію з громадою та підтримку

медичної сфери, що є логічним з огляду на специфіку фармацевтичної діяльності.

Здійснено оцінку рівня інтеграції ESG-принципів у діяльність підприємства показала, що компанія перебуває на етапі часткової ESG-інтеграції із середнім рівнем ESG-зрілості (3,67 бала зі 5). Найбільш розвиненими є екологічний та соціальний компоненти, тоді як управлінський компонент залишається недостатньо формалізованим через відсутність цілісної ESG-стратегії, обмежений рівень нефінансової звітності та високий ступінь централізації управлінських рішень.

Констатовано, що ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» демонструє позитивну динаміку впровадження принципів сталого розвитку, однак ESG-підхід ще не набув системного характеру та потребує подальшого розвитку. Перспективними напрямками вдосконалення є формування інтегрованої ESG-стратегії, розширення практик нефінансової звітності, підвищення прозорості корпоративного управління та подальша екологічна модернізація виробництва відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку та кращих світових практик.

Обґрунтовано необхідність інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», що є об'єктивною необхідністю в умовах сучасних викликів та посилення вимог до сталого розвитку підприємств фармацевтичної галузі. Засвідчено, що на підприємстві вже сформовано окремі елементи екологічної, соціальної та управлінської складових, однак їх реалізація має фрагментарний характер і потребує системного узгодження. Запропоновані напрями інтеграції ESG-принципів охоплюють ключові сфери діяльності підприємства та передбачають удосконалення екологічного менеджменту, розвиток соціальної політики і персоналу, а також підвищення рівня корпоративного управління через формування ESG-стратегії, впровадження нефінансової звітності та посилення прозорості управлінських процесів.

Сформований комплекс заходів базується на результатах попереднього аналізу та спрямований на усунення виявлених проблем, зокрема фрагментарності ESG-ініціатив, недостатньої формалізації управлінських процесів і обмеженої інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічну діяльність підприємства. Запропоновані заходи передбачають екологізацію виробництва, підвищення енергоефективності, розвиток системи управління персоналом, удосконалення мотиваційних механізмів, а також формування ESG-стратегії та впровадження нефінансової звітності.

Запропоновано комплекс заходів щодо впровадження ESG-принципів у діяльність ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», що має системний, комплексний та практично орієнтований характер. Він охоплює три ключові складові ESG – екологічну, соціальну та управлінську – та спрямований на формування цілісної моделі сталого розвитку підприємства.

Розроблені заходи передбачають екологізацію виробничих процесів, підвищення енергоефективності та удосконалення системи управління відходами; розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації та покращення умов праці; а також формування ESG-стратегії, впровадження нефінансової звітності та управління ESG-ризиками. Такий підхід забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку у всі рівні управління підприємством.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала їх високу економічну доцільність, оскільки вони не потребують значних фінансових вкладень і забезпечують швидкий організаційно-економічний ефект із терміном окупності 3–6 місяців. Отже, впровадження запропонованих ESG-заходів дозволить ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» перейти до більш сучасної моделі управління, підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та сформувати позитивний імідж соціально та екологічно відповідального підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Атаманчук З. А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 184–189. DOI: [10.32983/2222-4459-2021-8-184-189](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-184-189).
2. Болгар Т. М., Корчагіна Л. Ф. Розвиток науково-методичних підходів до організації ESG-активності підприємств. *Academy Review*. 2024. № 1(60). Р. 7–19.
3. Бондаренко Л. П., Скоропад І. С. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 6. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-66-62](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62).
4. Бортніков Г., Любіч О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). Р. 19–33. DOI: [10.55643/fcaptr.6.47.2022.3885](https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3885).
5. Вакуленко В., Лю Ю., Плис О. ESG-підходи в управлінні вищою освітою: від відповідальності до якості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: [10.32782/2524-0072/2025-77-108](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-108).
6. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 85–95. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-50-85](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85).
7. Ворончак І. О., Коцко Т. А., Свінцов О. М. Вітчизняний вимір ESG-трансформації корпоративного управління: проблеми і перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 112–118. DOI: [10.32782/2415-3583/34.17](https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.17).
8. Імплементация ESG-принципов у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації / Т. В. Воронько-Невіднича та ін. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 171–176.
9. Ганусич В. Аналіз ESG-рейтингу компанії. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economica*. 2022. № 2. Р. 257–265.

10. Кіржецька М. С., Кіржецький Ю. І. Актуальні аспекти сталого розвитку бізнесу за ESG стандартами в Україні. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2022. № 2(10). С. 32–40.
11. Коновальченко А. Як інноваційні підходи до ESG допомагають відновленню України. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708751/> (дата звернення: 10.04.2026).
12. Лагодієнко О. В. Застосування ESG-принципів у роботі підприємств: перспективи та реалізація. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 77. С. 39–44.
13. Лагодієнко О. В. Питання інтеграції ESG концепції у маркетингову діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 83. С. 65–69.
14. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 67. С. 175–184.
15. Лівощко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. С. 158–164.
16. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 86–93.
17. Оpendатабот : веб-портал. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).
18. Пшик Б. І. Деякі аспекти моніторингу ESG-активності підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 12–20.
19. Тивончук О. ESG рейтинги компаній – сутність та особливості формування. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6(67). С. 104–113. DOI: [10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06).
20. Фармацевтична компанія «Здоров'я» : офіційний сайт. URL:

<https://zt.com.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).

21. Чорноус Г., Горна М., Густера О. Роль process mining у процесній трансформації та інтеграції ESG для сталого розвитку підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2025. № 39(67). DOI: [10.25264/2311-5149-2025-39\(67\)-236-241](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-236-241).
22. Шедько Д. В. Імплементация ESG-підходу в управління українськими підприємствами в умовах євроінтеграції. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 23. DOI: [10.5281/zenodo.17395041](https://doi.org/10.5281/zenodo.17395041).
23. Яцишина К., Яцишин Т. Оцінка готовності підприємств України до врахування ESG-факторів при плануванні бізнес-стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 24. С. 9–13.
24. Chornous G., Shevchenko O. Decision support systems for ESG investments. *Investments: Practice and Experience*. 2025. № 19. P. 73–80.
25. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance Investment*. 2015. Vol. 5, № 4. P. 210–233.
26. InvestESG: A multi-agent reinforcement learning benchmark for studying climate investment as a social dilemma / X. Hou et al. 2024. DOI: [10.48550/arXiv.2411.09856](https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.09856).
27. Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023 / J. D. Sachs et al. Dublin : Dublin University Press, 2023. DOI: [10.25546/102924](https://doi.org/10.25546/102924).
28. Oldenburg F., Hoberg K., Leopold H. Process mining in supply chain management: State-of-the-art, use cases and research outlook. *International Journal of Production Research*. 2024. Vol. 63(8). P. 2889–2904.
29. Convergence of food consumption across Ukrainian regions: Approach using spatial panel data models / O. Osypova et al. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9(1). P. 28–43.
30. Rasaq S. O. Process mining for business process improvement: A comprehensive framework. *International Journal of Novel Research in Engineering Pharmaceutical Sciences*. 2025. Vol. 4(1). P. 1–9.

ДОДАТКИ



МАТЕРІАЛИ

**ХІІ науково-практичної
internet-конференції з
міжнародною участю
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА
МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ,
НАУКИ, ОСВІТИ, ПРАКТИКИ»**

(19 березня 2026 р.)

УДК 330.101:615.1

Редакційна колегія:

проф. Літвінова О.В., проф. Пестун І.В.

Реєстр з'їздів, конгресів, симпозіумів та науково-практичних конференцій: реєстраційне свідоцтво № 813 від 17.11.2025 р.

Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матер. XII міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 березня 2026 / ред. кол.: О.В. Літвінова, І.В. Пестун, Харків : НФаУ, 2026. – 428 с.

Management and marketing in the modern economy, science, education and practice: materials of XII scientific and practical internet-conference with international participation. March 19, 2026 / ed. board. : O.V. Litvinova, I.V. Pestun, Kharkiv : NUPh, 2026. – 428 p.

Збірник містить матеріали XII науково-практичної конференції, присвяченої актуальним проблемам менеджменту та маркетингу у сучасній економіці, розвитку фармацевтичної науки та практики, а також удосконаленню системи охорони здоров'я. У збірнику представлені напрями розвитку фармацевтичної галузі, маркетингових стратегій та охорони здоров'я, питання підвищення інноваційної та економічної ефективності підприємств, а також удосконалення форм і методів викладання організаційно-економічних і управлінських дисциплін за участю науковців, практиків, викладачів, докторантів та аспірантів.

Матеріали подаються мовою оригіналу

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори

МОТИВАЦІЙНІ ПРОГРАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ <i>Коляда Т. А., Кіпоренко О. О.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	192
КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Лебеденко К. О.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна</i>	194
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Лисенко Д. Ю.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	196
ВПРОВАДЖЕННЯ ESG У МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Якименко В. Ю.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	198
МЕДІАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ <i>Кутова Н.М. Науковий керівник: Коляда Т.А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	200
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ <i>Луценко І.В., Ковальова В.І.</i> <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</i>	202
ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ <i>Михня А. В. Науковий керівник: Жадан О. В.</i> <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна</i>	205
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ: НА ПРИКЛАДІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ <i>Мінський Б. О., Бабич Д. В.</i> <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна</i>	208
РЕБРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ КОМПАНІЇ <i>Мойко А.Р., Глебова Н.В.</i> <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</i>	211
УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ <i>Носуліч П.В. Науковий керівник: Коляда Т.А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	214
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ <i>Олініченко К.С.¹, Глебова Н.В.²</i> <i>¹Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна</i> <i>²Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна м. Харків, Україна</i>	216
ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА МЕХАНІЗМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ <i>Рудаченко О.О.</i> <i>Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна</i>	220

ВПРОВАДЖЕННЯ ESG У МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

Коляда Т. А., Якименко В. Ю.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

takolyada@ukr.net

Вступ. У сучасних умовах розвитку бізнесу та суспільства організації все частіше стикаються з необхідністю поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною сталістю. Впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) у систему менеджменту дозволяє компаніям не лише підвищувати прозорість і довіру з боку інвесторів та споживачів, а й оптимізувати внутрішні процеси, зміцнювати корпоративну культуру та відповідати сучасним міжнародним стандартам сталого розвитку. Це робить дослідження та застосування ESG-підходів особливо актуальним для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку організацій.

Метою дослідження є аналіз процесу впровадження ESG-підходів у систему менеджменту організації та визначення ефективних механізмів їх інтеграції для підвищення соціальної відповідальності, екологічної сталості та прозорості корпоративного управління.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували наукові праці з питань ESG, корпоративного управління та сталого розвитку. У процесі дослідження застосовано методи аналізу, порівняння та узагальнення для обґрунтування ефективних механізмів інтеграції ESG у систему менеджменту організації.

Результати дослідження. Впровадження ESG-підходів у систему менеджменту організації спрямоване на інтеграцію принципів екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності у стратегічне та операційне управління. Екологічний компонент (Environmental) передбачає впровадження заходів зі зменшення негативного впливу на довкілля, ефективного використання ресурсів та енергозбереження. Соціальний компонент (Social) охоплює розвиток корпоративної культури, забезпечення безпечних умов праці,

підтримку соціальних ініціатив та взаємодію з громадськістю. Компонент корпоративного управління (Governance) включає прозорість управлінських процесів, дотримання етичних норм, відповідальність керівництва та захист інтересів стейкхолдерів.

Інтеграція ESG у менеджмент організації здійснюється через розробку відповідних політик, процедур та внутрішніх стандартів, які формалізують принципи сталого розвитку у повсякденній діяльності. До управлінських механізмів належать регулярний моніторинг екологічних показників, оцінка соціального впливу рішень компанії, контроль за дотриманням корпоративних правил та прозора система звітності. Використання цифрових інструментів, таких як системи аналітики та управлінські платформи, дозволяє ефективно відстежувати показники ESG, оптимізувати процеси та забезпечувати своєчасне прийняття управлінських рішень.

Застосування ESG-підходів також сприяє підвищенню довіри інвесторів і клієнтів, зміцненню репутації організації та створенню конкурентних переваг на ринку. Організації, що інтегрують ESG у свою стратегію, здатні не лише зменшувати ризики, пов'язані з екологічними та соціальними викликами, але й підвищувати ефективність внутрішніх процесів, мотивацію працівників і загальну стійкість бізнесу.

Висновки. Отже, впровадження ESG-підходів у систему менеджменту забезпечує комплексний підхід до сталого розвитку організації, поєднуючи економічну ефективність з екологічною та соціальною відповідальністю. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів сприяє підвищенню прозорості, відповідальності керівництва та довіри стейкхолдерів. Використання ESG-механізмів дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати мотивацію працівників і зміцнювати корпоративну культуру. Крім того, впровадження цих підходів створює конкурентні переваги на ринку та сприяє залученню інвестицій. Таким чином, ESG-підходи стають важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, ефективного управління та довгострокової стабільності організації.