

**Менеджмент**

УДК 338.2, JEL O20

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14836734>**Практика управління агрохолдингом на засадах сталого розвитку****Горбась Ірина Миколаївна**

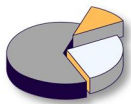
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

Дубенчук Софія Анатоліївна

студентка 2 курсу ОР «магістр», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4783-010X>

Прийнято: 19.01.2025 | Опубліковано: 29.01.2025

***Анотація.** У статті досліджено основні засади концепції сталого розвитку та її значення для сучасного бізнесу. Проаналізовано й узагальнено досвід впровадження принципів сталого розвитку у діяльність провідного українського агрохолдингу. Розглянуто ключові аспекти інтеграції цілей сталого розвитку в стратегічне управління компанією, зокрема, екологічну, соціальну та економічну складові. Висвітлено успішні практики та конкретні проекти агрохолдингу, спрямовані на досягнення балансу між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Особливу увагу приділено інноваційним підходам до виробництва, енергоефективності, управлінню відходами та підтримці місцевих громад. Підкреслено значення сталого розвитку для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху компанії. Запропоновано напрями подальших*



досліджень у сфері розробки інструментів оцінки ефективності інтеграції цілей сталого розвитку в бізнес-процеси та системи ключових показників ефективності для вимірювання прогресу у досягненні ЦСР.

Ключові слова: цілі сталого розвитку, стратегія, управління, конкурентоспроможність, відповідальний бізнес, інновації.

Agricultural Holding Management Practices Based On Sustainable Development

Iryna Horbas

Phd in economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 01033, Kyiv, Volodymyrska Street, 60, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

Sofia Dubenchuk

Master's degree student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 01033, Kyiv, Volodymyrska Street, 60, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4783-010X>

Abstract. *The article explores the fundamental principles of the sustainable development concept and its significance for modern businesses. It analyses and summarizes the experience of a leading Ukrainian agricultural holding in implementing these principles. It specifically examines the crucial interplay between the environmental, social, and economic dimensions of sustainability, demonstrating how these interconnected elements contribute to a more holistic and integrated approach to business management. The article highlights successful practices and specific projects undertaken by the agricultural holding that aim to achieve a balance between economic growth, social responsibility, and ecological sustainability and in what way the company translates its sustainability commitments into tangible actions and measurable results. Special attention is given to innovative approaches employed*



in agricultural production, including advancements in energy efficiency across the value chain, responsible and effective waste management strategies, and proactive support for the development and well-being of local communities. The research explores how MHP's focus on these areas not only contributes to a more sustainable operation but also enhances competitiveness and generates positive business outcomes, such as cost savings, enhanced operational efficiency, improved brand reputation, and stronger stakeholder relationships. The article suggests promising directions for future research, particularly in the development of robust tools and methodologies to assess the effectiveness of SDG integration into core business processes and the creation of comprehensive systems of KPIs to measure progress towards achieving these critical goals.

Keywords: sustainable development goals, strategy, management, competitiveness, responsible business, innovation.

Постановка проблеми. У глобальних еволюційних процесах сучасна економіка постійно стикається з серйозними викликами різного характеру, серед яких антропогенний вплив, зміна кліматичних умов, виснаження природних ресурсів та забруднення навколишнього середовища. Відповіддю на такі виклики стала сучасна концепція сталого розвитку, яка є основою для забезпечення довгострокового благополуччя людства та збереження планети [8, 10, 11, 13]. Вона орієнтується на спільні зусилля урядів, бізнесу та свідомих громадян різних країн світу і передбачає збалансування економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної стійкості. Так, концепція сталого розвитку охоплює економічну стабільність (створення стійкої економіки); покращення якості життя (створення більш здорового та безпечного середовища для проживання); соціальну справедливість (зменшення нерівності, забезпечення доступу до якісної освіти, охорони здоров'я та гідної праці для всіх) та збереження планети (обмеження негативного впливу на екосистеми,



зменшення викидів парникових газів та раціональне використання природних ресурсів).

Впровадження цілей сталого розвитку в діяльність сучасних організацій дає змогу покращити репутацію компанії і/або бренду, знизити витрати і підвищити ефективність, залучати та утримувати таланти, посилити свою інвестиційну привабливість, дотримуватися міжнародного чинного законодавства, берегти навколишнє середовище тощо. Так, дотримання концепції сталого розвитку бізнес-структурами уможливорює посилення їхньої конкурентоспроможності, забезпечення довгострокової стійкості та позитивний внесок у створення кращого майбутнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню концепції сталого розвитку приділяли увагу: Г. Брундтланд, яка сформулювала класичне визначення сталого розвитку як такого, що задовольняє потреби сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь [23]; К. Раворт, яка виокремила фактори, яких бракує в класичній економіці та доводить те, що ідеальний простір економіки створюється внаслідок збалансованості соціальних та екологічних аспектів [26]; Т. Джексон акцентує увагу на обмеженні сучасної економічної моделі та пропонує альтернативну концепцію процвітання, яка базується на досягненні добробуту [24]. Серед вітчизняних науковців слід відзначити Л.Г. Мельника, який досліджував механізми сталого розвитку в контексті промислової політики та енергоефективності [28].

Дослідження ефективного стратегічного управління завжди у полі зору практиків та науковців. Зокрема З. Шершньова [21], Л. Довгань [6], А. Шегда [20], М. Ситницький [27] та В. Балан [3], які зосереджуються на адаптації стратегічних підходів до реалій національної економіки, підвищенні конкурентоспроможності підприємств та розробці дієвих моделей стратегічного управління.

Невирішені питання загальної проблеми. Останніми роками все більше актуалізується проблематика впровадження концепції та цілей сталого розвитку



у стратегічне управління організаціями. Для українських підприємств стратегічне управління діяльністю на засадах сталого розвитку є особливо важливим у контексті гармонізації з європейськими стандартами та вимогами [4].

Основними проблемними зонами у сфері впровадження концепції сталого розвитку в бізнес сектор в Україні залишаються наступні: відсутність єдиного універсального стандарту для оцінювання стійкості підприємств (компанії розробляють власні індикатори, що ускладнює порівняння та аналіз); висока вартість інвестицій для реалізації проєктів та обмежений доступ до фінансування (особливо для малого та середнього бізнесу); соціальні аспекти (вплив на місцеві громади та права усіх працівників); екологічні виклики (зміна клімату, забруднення довкілля, збереження біорізноманіття); менеджмент та лідерство (відсутність стратегії сталого розвитку компаній, слабка інтеграція цілей сталого розвитку у бізнес-процеси компаній, низька залученість працівників і співробітників) [2, 5].

Дослідження вказаних особливостей впровадження концепції сталого розвитку у вітчизняну бізнес практику є необхідним для підвищення ефективності стратегічного управління у сучасних умовах світової глобалізації та гармонізації міжнародного і національного законодавств.

У статті висвітлено досвід впровадження концепції сталого розвитку в контексті інноваційної діяльності вітчизняного підприємства, що впливає на формування його стратегії, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху. Інноваційна діяльність – це не лише випуск на ринок нових товарів, а й застосування інноваційних підходів у виробництві, менеджменті та маркетинговій діяльності, зокрема формування іміджу підприємства через використання замкнутого циклу виробництва та політики сталого розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) – комплексне дослідження, аналіз та узагальнення досвіду, систематизація ефективних підходів і практики функціонування агрохолдингу, який інтегрував концепцію



сталого розвитку у свою бізнес-модель та стратегічне управління нею. Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних завдань: 1) розкрити сутність концепції сталого розвитку та її роль у сучасному бізнес середовищі; 2) представити кейси та успішний досвід управління вітчизняного агрохолдингу Миронівський Хлібопродукт на засадах сталого розвитку в умовах турбулентного навколишнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Парадигма сталого розвитку передбачає стандарти щодо охорони навколишнього середовища, соціальної рівності, відсутності расової та національної дискримінації, а також спрямована на підвищення якості життя людей. Сталий розвиток - це загальна концепція, яка орієнтована на необхідність знаходження балансу між задоволенням сучасних потреб людства та захистом інтересів майбутніх поколінь шляхом гармонізації економічного, соціального та екологічного розвитку [13, 14, 16]. Це не лише покращення рентабельності підприємства та підвищення прибутків, а й турбота про навколишнє середовище та добробут суспільства [24, 26]. Підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку у своїй діяльності, отримують конкурентні переваги на ринку, покращують свій імідж та підвищують довіру з боку споживачів і партнерів [19, 22].

Ключовими елементами глобальної стратегії сталого розвитку є [11]:

- екологічний компонент: зменшення споживання енергії та води, перехід на відновлювані джерела енергії, управління відходами та їх переробка, збереження біорізноманіття;
- соціальний компонент: зменшення бідності та нерівності, забезпечення доступу до якісної освіти та охорони здоров'я, створення гідних умов праці, підтримка громадянського суспільства;
- економічний компонент: розвиток зелених технологій та інновацій, створення нових робочих місць у сфері сталого розвитку, підтримка малого та середнього бізнесу, справедливий розподіл економічних благ.

Вперше концепцію сталого розвитку було зазначено у звіті Міжнародної комісії з довкілля та розвитку Організації Об'єднаних Націй під керівництвом Г.



Брундтланд [23], пізніше ООН [14, 16] було ухвалено 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) – це глобальна ініціатива до 2030 року [13, 19], спрямована на: подолання бідності; подолання голоду; міцне здоров'я; якісну освіту; гендерну рівність; чисту воду та належні санітарні умови; відновлювану енергію; гідну працю та економічне зростання; інновації та інфраструктуру; скорочення нерівності; сталий розвиток міст та спільнот; відповідальне споживання; боротьбу зі зміною клімату; збереження морських екосистем; збереження систем суходолу; мир та справедливість; партнерство заради стійкого розвитку (рис. 1).



Рис. 1. Цілі сталого розвитку, визначені ООН [8]

ЦСР мають фундаментальний вплив на бізнес шляхом: посилення конкурентоспроможності, нарощення привабливості для інвесторів та лояльності клієнтів, створення позитивного іміджу, залучення та утримання талантів, зменшення репутаційних та фінансових ризиків, раціонального використання ресурсів, поліпшення якості продуктів і послуг, впровадження нових бізнес-моделей, підвищення ефективності діяльності та соціальної відповідальності.

Агропромисловий холдинг Миронівський хлібопродукт (МХП) – один з лідерів української агропромисловості [5, 12], який активно впроваджує принципи сталого розвитку у свою діяльність. Компанія розуміє, що успіх бізнесу нерозривно пов'язаний з добробутом суспільства та збереженням



довкілля і ставить перед собою амбітні цілі сталого розвитку та втілює їх у життя через різноманітні проекти. Це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, яка об'єднує 32 000 працівників (28 000+ працівників в Україні та понад 4000 за кордоном) та охоплює екологічне вирощування і виробництво агропродуктів, їхню логістику, експорт та ритейл продукції (більше 18 продуктових брендів і 5 партнерських торгових мереж), а також кулінарний центр і школу [15].

Цілі сталого розвитку МХП охоплюють соціальну відповідальність (підтримка місцевих громад, розвиток освіти, охорона здоров'я, створення робочих місць); екологічну стійкість (зменшення впливу на довкілля, раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічних технологій); економічну ефективність (оптимізація виробничих процесів, підвищення енергоефективності, розвиток нових напрямів бізнесу) [25].

«МХП прагне у своїй діяльності до сталого розвитку та працює над досягненням п'яти Цілей сталого розвитку: партнерство заради сталого розвитку; сталий розвиток міст і громад; якісна освіта; подолання бідності; захист та відновлення екосистем суші», – зазначає Вікторія Нагірняк, керівниця відділу корпоративної соціальної відповідальності агроіндустріального холдингу МХП [8, 9, 15]:

- ЦСР 7 доступна та чиста енергія спрямована на використання відновлюваних джерел енергії, оптимізація споживання енергії у виробничих процесах та офісах, впровадження енергоефективних рішень у діяльність підприємства;
- ЦСР 8 гідна праця та економічне зростання, яка реалізується забезпеченням продуктивного використання людських ресурсів, створенням нових робочих місць та стимулюванням економічного зростання;
- ЦСР 9 інновації та інфраструктура, які передбачають залучення інвестицій у дослідження та розробки для покращення продукції та послуг, впровадження інноваційних технологій, а також поліпшення екологічної стійкості виробничих процесів;



- ЦСР 12 відповідальне споживання та виробництво акцентує увагу на впровадженні систем управління, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля та переході на екологічно безпечні матеріали й енергозберігаючі технології;
- ЦСР 13 боротьба зі зміною клімату передбачає зниження викидів парникових газів через використання відновлюваних джерел енергії, розробку стратегій зниження вуглецевого сліду продукції, адаптації бізнес-процесів до ризиків, пов'язаних зі зміною клімату.

МХП реалізує концепцію сталого розвитку шляхом відповідального ставлення до природних ресурсів, підтримки соціальних ініціатив та забезпечення високих стандартів якості життя. Невід'ємними складовими стратегії сталого розвитку МХП є корпоративна соціальна відповідальність, розвиток місцевих громад та підтримка освітніх і культурних ініціатив, соціальна допомога, а також екологічні проекти по збереженню природних ресурсів та мінімізації впливу на довкілля.

Стратегія підприємства інтегрує принципи сталого розвитку через активну інноваційну діяльність, яка трактується як «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [7]. Проте, варто зазначити, що це поняття потрібно розглядати ширше, оскільки це не лише випуск нових товарів і послуг, а й впровадження та поєднання інноваційної діяльності у сфері виробництва, маркетингу та менеджменту. Це проявляється через інноваційні технології, запровадженні самою компанією, інноваційні підходи просування, замкнутий цикл виробництва, інноваційні процеси в управлінні.

МХП використовує чітко структуровану стратегію діяльності на засадах сталого розвитку (рис. 2).



Рис. 2. Стратегічні цілі МХП орієнтовані на відповідальне ведення бізнесу

Розроблено авторами на основі [25, с. 18-22].

Попри основні стратегічні цілі, що орієнтуються на сталий розвиток, компанія має на меті:

- модернізацію сільськогосподарської техніки для забезпечення ефективності рослинництва за рахунок підвищення врожайності та оптимізації контролю витрат, а також покращення стратегій управління ресурсами;
- оцифрування процесів виробництва та збору врожаю, включаючи використання технологій, штучного інтелекту для аналізу в реальному часі, прогнозуванні та полегшенні прийняття рішень;
- продовження розвитку сильних брендів МХП як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях за допомогою інновацій, орієнтованих на споживачів;



- постійний розвиток харчових продуктів з доданою вартістю за підтримки сучасного центру кулінарних досліджень;
- стратегічне партнерство з гравцями харчової промисловості та інвестиції в підприємства, які розширюють кулінарний досвід групи;
- запуск нових міжнародних відділень продажів і дистриб'юторських офісів, потенційне створення нових підприємств;
- постійне розширення та зміцнення програми розвитку клієнтського бізнесу;
- розширення існуючих і вихід на нові експортні ринки, збільшення продажів високомаржинальних продуктів з доданою вартістю [25].

Компанія реалізує комплексну політику соціальної відповідальності, яка охоплює наступні стратегічні напрямки [8]:

- комплексна розбудова громад та підтримка громадських ініціатив: МХП активно інвестує в будівництво та ремонт об'єктів критичної інфраструктури в місцевих громадах;
- програми, спрямовані на покращення здоров'я; підтримка медичних установ, організація безкоштовних медичних оглядів для співробітників та членів їхніх родин;
- навчання для місцевих управлінців задля посилення їхніх навичок управління та сприяння сталому розвитку регіонів; співпраця з навчальними закладами, організація майстер-класів, конкурсів та олімпіад для учнів; фінансування будівництва і ремонту шкіл, розвиток їх інфраструктури;
- програми підтримки мікропідприємництва;
- культурна дипломатія через підтримку важливих культурних проєктів, привернення уваги світової спільноти до України.

Від початку повномасштабної війни працівники МХП, дочірніх компаній та Благодійний фонд «МХП-Громаді» [10, 17, 18] на постійній основі здійснюють волонтерську діяльність та надають всебічну підтримку військовим, ветеранам, їхнім родинам, переселенцям та іншим вразливим категоріям населення через програму індивідуального супроводу та комплексної підтримки



військових, ветеранів та їхніх родин «МХП Поруч». МХП спільно з Благодійним фондом «МХП – Громаді» активно розвивають громади та підтримують тих, кому необхідна допомога. За 2023-2024 рр. підтримано 250+ проєктів у громадах на 21 млн грн, реалізовано 550 культурних проєктів на 78 млн грн, надано допомогу понад 150 бізнесам, які сплатили 3+ млн грн податків у свої громади. За перші шість місяців 2024 року було зібрано понад 37 мільйонів гривень на підтримку армії та інші соціальні ініціативи [8].

У 2020 році, ставши партнером громадської організації ДонорUA, МХП ініціював донорський рух [1]. Як соціально відповідальний бізнес під час пандемії 2020 року, компанія спрямувала до загальнонаціонального фонду протидії COVID-19 55 млн грн, а також взяла під опіку Вінницьку та Черкаську області, на потреби яких було виділено 29 млн грн [15].

У 2020 році МХП провів два форуми і шість вебінарів з проєктного менеджменту серії Ukrainian Agribusiness Sustainability Webinar Series від Нідерландського банку FMO та консалтингової компанії AVGroup та реалізував всеукраїнський грантовий конкурс, за результатами якого було здійснено співфінансування близько 200 проєктів [9]. Протягом 2021-2024 рр. МХП провів: конкурс бізнес-ідей «Роби своє», конкурс соціальних ініціатив «Час діяти, Україно!», грантовий конкурс для громад «Сади для Перемоги», конкурс соціальних ініціатив «Час діяти, Нестримні», грантовий конкурс «PROзростання», конкурс бізнес-ідей «Роби своє з Kurator», серію грантів для агропідприємців, грантовий конкурс бізнес-ідей «Підтримка мікропідприємництва ветеранів війни та їхніх родин: від ідеї до реалізації на Вінниччині» [10].

Спільно з БФ «МХП — Громаді» створено вісім постійно діючих соціальних та екологічних програм. Щороку організовуються толоки, спрямовані на наведення порядку та покращення стану довкілля в населених пунктах за участі співробітників компанії. Саме проєкти корпоративно-соціальної відповідальності допомагають компанії змінювати Україну на краще. «Впевнена, що наш досвід буде корисним не тільки для українського бізнесу, а й



країн Східної Європи», - акцентувала керівниця відділу корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу МХП [9].

Інновації, які враховують принципи сталого розвитку, реалізуються в компанії через впровадження екологічно чистих технологій, розробку нових продуктів з мінімальним впливом на довкілля, впровадження ресурсозберігаючих технологій і підвищення енергоефективності.

МХП: використовує сучасні технології, які дозволяють ефективніше використовувати енергію та воду, зменшити шкідливі викиди і кількість відходів; є інноваційним лідером в сфері біогазу та біоенергетики, що дає змогу суттєво посилити власну енергетичну й економічну незалежність, а також екологічну відповідальність; дотримується міжнародних стандартів екології, постійно покращує методи сталого землеробства та впроваджує відновлювану енергетику (зокрема виробляє біопаливо та використовує інші чисті джерела енергії); приділяє особливу увагу управлінню відходами, сортуванню, повторному використанню та продажу відходів; співпрацює з місцевими громадами, щоб забезпечити екологічність та сталий розвиток регіонів.

За допомогою впровадження біогазових проєктів бізнес ефективно використовує відходи виробництва, генерує чисту енергію, значно знижує викиди парникових газів і виробляє екологічно безпечні органічні добрива. Виходячи з цього, підприємство має низку переваг, які підтверджені світовою та українською практиками. Станом на 2024 рік компанія МХП успішно використовує два біогазові комплекси. Будівництво першої біогазової станції почалось ще навесні 2012 року на птахофабриці «Оріль Лідер» у Дніпропетровській області. Потужність біогазової станції склала 5 МВт/год, що зіставно з електропостачанням до 15 000 квартир і тепловим забезпеченням 1 500 квартир. Станція була першою в Європі за потужністю та рівнем технологій, які працюють на відходах з переробки курчат-бройлерів [15, 25]. Ще одним прикладом інноваційного партнерства МХП є комплекс «Біогаз Ладизжин», який був побудований у 2017 році неподалік міста Ладизжина у Вінницькій області. Щороку компанія приділяє увагу модернізації різних ділянок, створює нові



підрозділи управління, впроваджує різні програми, інноваційні проекти для ефективного функціонування [9].

Комплекс «Біогаз Ладижин» став найбільшим біогазовим комплексом з переробки органічних відходів в Європі, довжина його біогазопровіда становить 12 км. До його складу входять такі основні напрями як виробництво біогазу, впровадження виробництва зрідженого біометану, генерація електричної енергії та виробництво органічних добрив, які сприяють відновленню родючості землі та покращують структуру ґрунту та гумусу [9].

Варто зазначити, що компанією було створено Комітет, який прийняв нові повноваження, які відображають посилення уваги правління до підходу групи до відповідального ведення бізнесу; так основна ціль підприємства до 2030 року - Net Zero 2030 [25, с. 9].

Орієнтація діяльності МХП на сталий розвиток також реалізується через економічну складову: дохід за 2023 рік склав 3,021 млн. дол., що на 14% більше, ніж за 2022 рік. МХП входить у трійку найефективніших агрокомпаній України [5, 12]. Крім цього, компанія увійшла до трійки лідерів за обсягом інвестицій у розвиток бізнесу. Підтримка інвесторів допомагає компанії стабільно працювати, збільшувати кількість робочих місць та робити внесок у фінансово-економічну стійкість України [25, с. 4].

Ключовим принципом стратегії компанії є виробництво екологічно чистих продуктів харчування, довгострокове зростання та створення вартості з постійною міжнародною диверсифікацією, кулінарною трансформацією, лідерством та інноваціями, а також фокус на відповідальному бізнесі. Група прагне зробити конструктивний внесок у позитивні глобальні зміни, тому узгоджує свою діяльність з усіма сімнадцятьма цілями сталого розвитку ООН, які були розроблені, з метою забезпечення спільного плану досягнення миру, процвітання та добробуту для людей і планети не лише вже зараз, але і в майбутньому. Попри російську військову агресію, МХП продовжує діяти в рамках своєї стратегії, інвестує в свій персонал, займається благодійністю. В



2023 році компанії вдалось розширити експорт та вийти на нові ринки, включаючи Канаду та країни Африки [25].

МХП встановив, що значну економію коштів і користь для навколишнього середовища можна отримати за рахунок виробництва енергії з відновлюваних джерел, переробки її відходів для отримання біогазу. МХП продовжує досліджувати цю можливість і має намір розширити виробництво енергії з відновлюваних джерел у коротко- та середньостроковій перспективі. МХП також реалізує проекти в галузі відновлюваної енергетики з бізнес-партнерами-спеціалістами, включаючи вітрову та сонячну енергію. Група планує продовжувати взаємодію із зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів і постачальників, для підвищення обізнаності про зміну клімату та просування екологічних практик.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Концепція сталого розвитку – це не просто модний тренд, а необхідність для сучасного бізнесу. Компанії, які впроваджують ЦСР, отримують конкурентні переваги, знижують ризики, стимулюють інновації та беруть активну участь у створенні більш сталого майбутнього. Так, МХП вдало демонструє як агропромислова компанія може успішно поєднувати економічне зростання, рушійною силою якого є інновації, з дотриманням принципів сталого розвитку, забезпеченням справедливого та стійкого майбутнього. Інвестиції в новітні технології, акцент на енергоефективність і відповідальне ставлення до всіх аспектів діяльності дають змогу компанії забезпечувати стійке економічне зростання та високу конкурентоспроможність на різних сегментах ринку.

Подальший розвиток стратегічного управління підприємствами на засадах сталого розвитку відкриває широкі можливості для досліджень та вдосконалення практичних підходів. Серед них варто виокремити: розробку інструментів для оцінювання ефективності інтеграції цілей сталого розвитку у бізнес-процеси компаній, а також подальшу розробку системи ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання прогресу у досягненні ЦСР. Це дасть змогу перевести абстрактні цілі в конкретні, вимірювані показники, що сприятиме



більш ефективному управлінню та прийняттю обґрунтованих рішень у довгостроковій перспективі.

Управлінські інновації є невід’ємною частиною стратегії розвитку МХП. Компанія активно впроваджує нові технології та підходи в управління, що дозволяє їй залишатися лідером на ринку та досягати цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Автоматизована система рекрутингу та управління донорами крові URL: <https://www.donor.ua>
2. Андрушків Б. М. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (євроінтеграційні аспекти) / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, О. Б. Погайдак // Український журнал прикладної економіки. - 2016. - Т. 1, № 2. - С. 6-17.
3. Балан В. Г Модель управління стратегічною гнучкістю підприємства на основі нечіткого підходу. Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації» 2024 С. 86-90.
4. Глобальний договір ООН в Україні URL: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/>
5. Головний сайт про агробізнес URL: <https://latifundist.com>
6. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2010. №11. С.118
7. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
8. Звіти МХП «Сталий розвиток» URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>
9. МХП прагне у своїй діяльності до цілеспрямованого руху вперед та працює над досягненням п’яти Цілей сталого розвитку ООН (28.10.2020). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3125616-mhp-pracue-nad-dosagnennam-pati-cilej-stalogo-rozvitku-oon.html>
10. Офіційний сайт Благодійного фонду «МХП – Громаді» URL: <https://mhpgromadi.org.ua>



11. Офіційний сайт Всесвітнього економічного форуму URL: <https://www.weforum.org>
12. Офіційний сайт журналу Forbes Ukraine URL: <https://forbes.ua/profile/mkhp-224>
13. Офіційний сайт ООН в Україні URL: <https://ukraine.un.org/uk>
14. Офіційний сайт ООН URL: <https://www.un.org/>
15. Офіційний сайт ПРАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>
16. Офіційний сайт UNDP URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
17. Річний нефінансовий звіт за 2022 URL: <https://mhpgromadi.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Річний-нефінансовий-звіт-2022-рік-.pdf>
18. Річний нефінансовий звіт за 2023 р. URL: <https://mhpgromadi.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/звіт-веб-укр.pdf>
19. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
20. Шегда А. В. Стратегічний аспект управління розвитком суб'єктів господарювання. Теоретичні та прикладні питання економіки.-2012.-Вип. 27 (3).-С. 21-30
21. Шершньова З. Є. Стратегії як основа реорганізації систем управління бізнес-організацій. Вісник КНЕУ. 2018.– С. 284 – 290.
22. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні URL: <http://surl.li/ghiqpe>
23. Brundtland, G. H. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. – 400 p.
24. Jackson T. Prosperity without Growth: Foundations for the Economy of Tomorrow. New York: Routledge, 2017. – 310 p.
25. Mhp Group Annual Report And Accounts 2023. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf> (дата звернення: 16.10.2024)
26. Raworth K. Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist Penguin Random House UK – 2018 – 384 p.



27. Sitnick M.i, Kurinskyi D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. Strategic formation of agricultural market clusters in Ukraine: Emerging as a global player. Sustainability, Volume 16, 2024 21 p.
28. Tambovceva T, Melnyk L., Dehtyarova I., Nikolaev S. Circular economy: Tendencies and development perspectives Mechanism of Economic Regulation, 2021, No 2, 33-42 p.