

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

кваліфікаційна робота
здобувач вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Вадим ШУПРУДЬКО

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Оксана СВАТЮК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ШУПРУДЬКО В. Формування системи екологічного менеджменту на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади формування системи екологічного менеджменту на підприємстві. У другому розділі досліджено екологічний менеджмент на підприємстві ТОВ «СКАЙБОКСБУД».

Ключові слова: екологічний менеджмент, система екологічного менеджменту, екологічне управління, міжнародні стандарти, екологічна відповідальність.

ABSTRACT

SHUPRUDKO V. Formation of an environmental management system at an enterprise. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical foundations of the formation of an environmental management system at the enterprise. The second section examines environmental management at the enterprise LLC "SKYBOXBUD".

Keywords: environmental management, environmental management system, environmental governance, international standards, environmental responsibility.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.....	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Наукові підходи до визначення поняття «екологічний менеджмент»	7
1.2. Нормативне регулювання систем екологічного менеджменту.....	10
1.3. Компоненти системи екологічного менеджменту.....	18
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2.....	26
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СКАЙБОКСБУД».....	26
2.1. Загальна характеристика підприємства	26
2.2. Дослідження середовища ТОВ «СКАЙБОКСБУД»	30
2.3. Оцінка рівня екологічної безпеки підприємства ТОВ «СКАЙБОКСБУД»	38
2.4. Запровадження вдосконаленої системи екологічного менеджменту на підприємстві	42
Висновки до другого розділу	46
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Ефективна діяльність будь-якого підприємства та зростання його економічного потенціалу значною мірою залежать від наявності дієвої системи екологічної безпеки. Один із найперспективніших шляхів її забезпечення та вирішення екологічних проблем промислового виробництва – екологічний менеджмент. Його основна мета – зменшення негативного впливу підприємства на довкілля.

Формування системи екологічного менеджменту передбачає впровадження природоохоронних і енергоефективних технологій, що сприяє економічній вигідності, екологічній безпеці та соціальній значущості виробництва. Особливо актуальним це питання є для країн із транзитивною економікою, де бюджетні обмеження ускладнюють державне фінансування екологічних ініціатив підприємств.

Крім того, екологізація виробництва та створення систем екологічного менеджменту набувають особливого значення в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Підвищення рівня екологічної відповідальності бізнесу є ключовим чинником вирішення екологічних проблем країни. Однак, попри важливість мінімізації негативного впливу промислових підприємств на довкілля, багато українських компаній не розглядають це питання як пріоритетне, часто лише формально заявляючи про прагнення до екологічної відповідальності та прозорості.

Головними причинами такої ситуації є використання застарілого обладнання, обмежені інвестиційні можливості для модернізації та впровадження безпечних технологій. Останніми роками ці процеси ускладнилися через виклики, які змушували підприємства перенаправляти фінансові ресурси з екологічних ініціатив на інші потреби.

Однією з таких перешкод стала пандемія COVID-19, що змусила компанії переглядати підходи до організації основних бізнес-процесів. Нестабільний режим роботи, скорочення виробництва та зниження

фінансових показників призвели до відкладення на невизначений термін навіть запланованих проєктів у сфері природокористування.

Ще серйознішим викликом для підвищення екологічної відповідальності підприємств стала війна. Руйнування підприємств та інфраструктури, загрози для атомних енергетичних об'єктів та обстріли промислових зон спричинили значні екологічні збитки, що ще більше ускладнили впровадження екологічних ініціатив.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Теоретичні аспекти формування системи екологічного менеджменту на підприємстві досліджували Власков, А.С., Аріпшев А.Д. [10], Бабчинська О.І. [2], Білик О.С. [5], Кузьменко О. Б., Андрєєв В. І. [19]., Матківський М., Случик В. [26].

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад формування системи екологічного менеджменту підприємства та виявлення основних аспектів стійкого екологічно відповідального розвитку як ключового фактора конкурентних переваг.

Для досягнення цієї мети визначено такі основні **завдання**:

- дослідження теоретичних підходів до створення системи екологічного менеджменту;
- узагальнення вимог міжнародних стандартів у цій сфері;
- систематизація сучасних екологічних стратегій підприємств;
- проведення комплексного аналізу ефективності діяльності реального підприємства з акцентом на екологічні аспекти;
- визначення ролі екологічного менеджменту в системі управління підприємством;
- розробка інструментів підвищення екологічної відповідальності через удосконалення відповідної системи управління.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ "СКАЙБОКСБУД", яке не володіє певним досвідом у впровадженні принципів сталого розвитку.

Предметом дослідження є процес формування системи екологічного менеджменту на підприємстві, діяльність якого має значний вплив на навколишнє середовище.

Перелік методів дослідження. У ході виконання кваліфікаційної роботи були застосовані такі методи дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення інформації та опрацювання джерел; історичний метод – для простеження хронології розвитку процесів; графічний – для візуалізації аналітичних даних; порівняльний – для зіставлення показників. Крім того, для розв’язання поставлених завдань використовувався системний підхід, а також кількісні та якісні методи дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати проведених досліджень були представлені у ХІ Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновки та список використаних джерел.

Обсяг роботи – 53 сторінки, включаючи 2 рисунки та 13 таблиць. Список використаних джерел містить 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до визначення поняття «екологічний менеджмент»

Екологічний менеджмент є складним і багатогранним поняттям, яке має різні інтерпретації серед науковців.

Наприклад, Л. Федулова визначає його як екологічно безпечне управління виробничими процесами, при якому досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками діяльності підприємства [29]. Таким чином, основний акцент робиться на балансі економічної ефективності та екологічної відповідальності.

Бурлакова А. та Чередніченко Ю. розглядають екологічний менеджмент як сукупність заходів, спрямованих на управління видами діяльності підприємств, що завдають або можуть завдати шкоди довкіллю. Вони визначають його як тип управління, орієнтований на розвиток екологічного виробництва та формування екологічної культури, що базується на соціально-економічних і соціально-психологічних чинниках гармонійної взаємодії людини з природою [9].

За визначенням Л. Кожушко, екологічний менеджмент – це свідомо та цілеспрямована діяльність, яка передбачає розробку, впровадження, виконання та контроль природоохоронних заходів. Його основна мета – забезпечення раціонального використання природних ресурсів, їх збереження та дотримання екологічної безпеки [17].

У дослідженні [6] виокремлено два підходи до аналізу параметрів екологічного менеджменту: перший передбачає моніторинг екологічно орієнтованого управління, а другий – відстеження змін у бізнес-процесах.

Чайкіна А.О. та Ревіна М.О. [31] підкреслюють, що ефективне впровадження екологічного менеджменту вимагає реалізації двох ключових аспектів: внутрішньої екостратегії, яка включає впровадження стандартів екоменеджменту, та зовнішньої екополітики, що визначає взаємодію підприємства з державними установами, громадськими організаціями, а також, що особливо важливо, зі споживачами та місцевою спільнотою.

Білецька І.М. [4] аналізує взаємопов'язані переваги та недоліки дотримання чинних екологічних стандартів підприємствами, роблячи особливий акцент на вигодах, які отримують компанії, що впроваджують ці стандарти.

У дослідженні [41] зазначається, що основою для формування системи екологічного менеджменту є усвідомлення впливу підприємства на навколишнє середовище, зокрема аналіз того, як його діяльність, продукція та послуги взаємодіють із довкіллям, щоб запобігати забрудненню.

Як зазначено в роботі [40], процес впровадження системи управління впливом на довкілля є індивідуальним для кожного підприємства. Автори наголошують, що ресурси, необхідні для покращення екологічних показників, у більшості випадків не перевищують зекономлені кошти завдяки підвищенню екологічної ефективності, однак фінансові витрати можуть стати перешкодою для впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ).

Основним напрямом наукових досліджень є вивчення впливу впровадження системи екологічного менеджменту на екологічні показники [33]. Моніторинг цього процесу є складним через кілька аспектів: по-перше, необхідність визначення екологічної ефективності та розробки індикаторів для її оцінювання; по-друге, оцінку внеску систем екологічного менеджменту у підвищення продуктивності підприємств.

Ще одним важливим аспектом є мотивація для впровадження СЕМ. У дослідженні [34] розглядається, як інституційний тиск (примусовий, імітаційний та нормативний) впливає на складність систем управління

навколишнім середовищем, а також як рівень складності СЕМ корелює з екологічною ефективністю підприємств.

Практичні аспекти впровадження та ефективності функціонування систем екологічного менеджменту в різних країнах висвітлено в дослідженні [36].

У працях українських фахівців часто ототожнюють поняття «охорона навколишнього середовища» та «екологічне управління». Проте, на нашу думку, такий підхід є некоректним. Перше поняття є ширшим, оскільки охоплює весь комплекс заходів, спрямованих на збереження, покращення та відновлення довкілля. Натомість екологічне управління характеризує сам процес координації цих заходів і включення екологічних питань у систему управління на різних рівнях.

Аналіз сучасної літератури свідчить про наявність відмінностей між поняттями «екологічний менеджмент» та «екологічне управління», які представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Змістовне наповнення понять «екологічне управління» та «екологічний менеджмент» [36]

Екологічне управління	Екологічний менеджмент
Здійснюється органами державної влади та економічними суб'єктами	Реалізується виключно економічними суб'єктами
Вмотивоване зовнішніми чинниками, передусім вимогами природоохоронного законодавства	Вмотивоване внутрішніми факторами, орієнтованими на принципи екоефективності та екосправедливості
Має обов'язковий характер	Є добровільною та ініціативною діяльністю
Виконується в межах посадових інструкцій та обов'язків	Залежить від особистої зацікавленості менеджера в результатах, його кваліфікації та досвіду
Орієнтується на процеси управління, часто нехтуючи аналізом негативних результатів	Орієнтується на досягнення результатів, активно використовує аналіз негативного досвіду
Відзначається формалізованістю, консервативністю та обмеженістю.	Вимагає активного пошуку нових рішень, творчого підходу та інноваційності
Досить легко піддається імітації та фальсифікації ефективності	Практично неможливо підробити чи сфальсифікувати ефективність.

При екологічному управлінні на підприємстві зазвичай відсутні чітко визначені політика, цілі та завдання у сфері екології. Це пояснюється відсутністю зацікавленості у вдосконаленні цих аспектів діяльності, що, своєю чергою, пов'язано з браком необхідних знань у цій сфері.

Принципова відмінність між екологічним управлінням і екологічним менеджментом полягає у підході до ліквідації забруднень. У першому випадку підприємство ідентифікує вже завдану шкоду довкіллю та сплачує відповідні компенсації. Натомість екологічний менеджмент передбачає запобігання негативному впливу на навколишнє середовище, що супроводжується витратами на превентивні заходи.

Такий підхід суттєво знижує ризики виникнення аварійних ситуацій та непередбачених екологічних проблем. Більш того, сучасні дослідження свідчать, що запобігання забрудненню значно економічно вигідніше, ніж усунення його наслідків, яке може включати штрафні санкції, компенсаційні виплати третім особам або плати за забруднення.

Додатковою перевагою екологічного менеджменту є активна взаємодія підприємства із зацікавленими сторонами. У західній науковій літературі до таких груп належать державні органи екологічного контролю, населення, яке проживає в зоні впливу підприємства, засоби масової інформації, наукові та освітні установи, екологічні громадські організації, підприємницькі й місцеві громади, благодійні фонди, постачальники, споживачі, конкуренти, міжнародні партнери, інвестори, акціонери та екологічні організації на міжнародному рівні.

1.2. Нормативне регулювання систем екологічного менеджменту

Регулювання екологічного менеджменту здійснюється на основі низки міжнародних нормативних документів. Одним із ключових є міжнародний стандарт ISO 14001:2015, який встановлює загальні рамки та структуру, що

можуть використовуватися організаціями для розробки власної системи екологічного менеджменту.

Цей стандарт надає рекомендації щодо впровадження екологічного менеджменту як невід'ємної складової загальної системи управління підприємством. Він визначає екологічний менеджмент як підсистему управління, спрямовану на контроль і оптимізацію процесів, пов'язаних із використанням природних ресурсів.

Основний принцип стандарту ISO 14001 базується на циклічному підході «Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій» (Plan-Do-Check-Act, PDCA), який передбачає безперервне вдосконалення системи екологічного менеджменту. Загальна концепція цього підходу згідно з ISO 14001 представлена на рисунку 1.1.

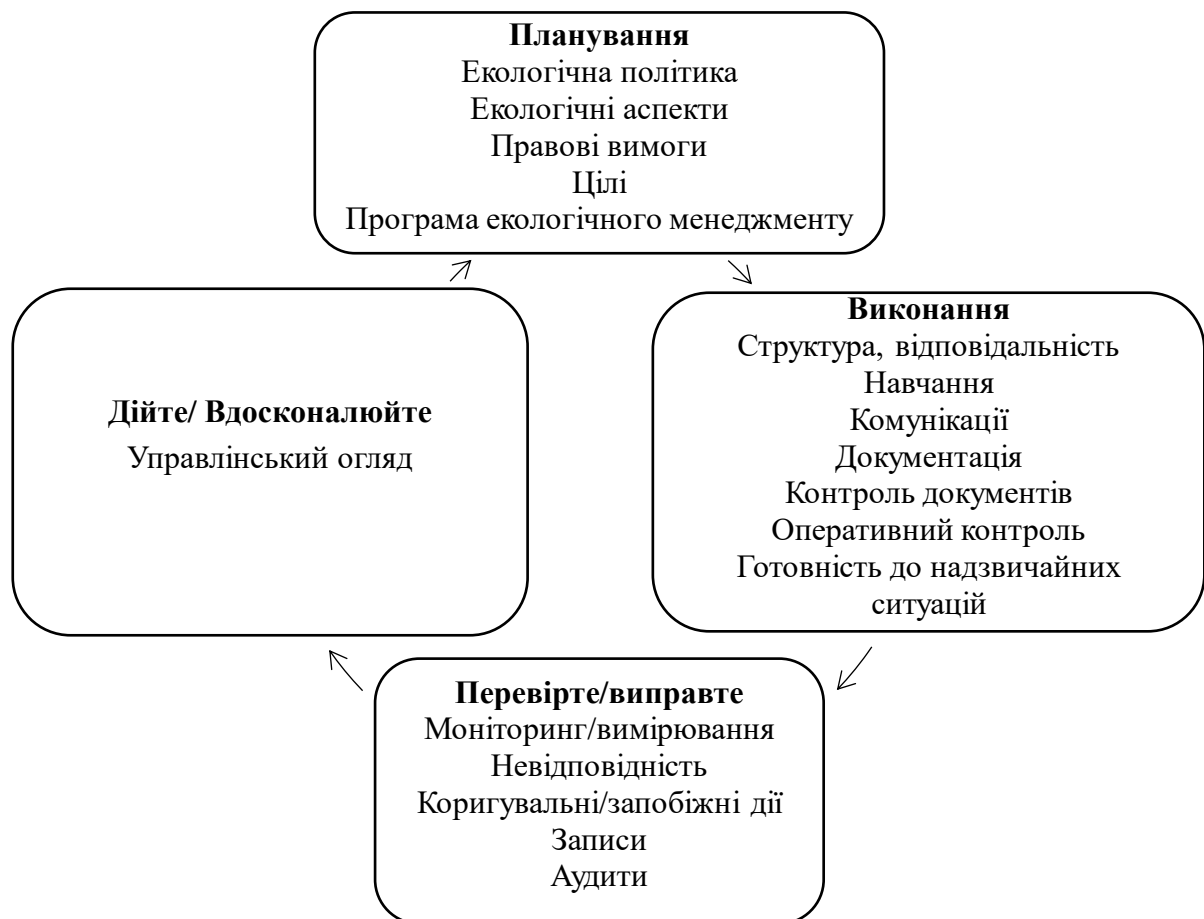


Рис.1.1. Основна концепція системи екологічного менеджменту [39]

Модель PDCA (Plan-Do-Check-Act) ілюструє циклічний процес, який організації застосовують для безперервного вдосконалення. Вона є універсальною та може використовуватися як для всієї системи екологічного управління, так і для її окремих складових.

Основні етапи моделі PDCA:

1. Плануй (Plan): визначення екологічних цілей і процесів, необхідних для досягнення результатів відповідно до екологічної політики підприємства. На цьому етапі проводиться аналіз поточних виробничих процесів, щоб виявити взаємодію компанії з навколишнім середовищем. Такі екологічні аспекти можуть бути як прямими (безпосередні наслідки виробничої діяльності), так і опосередкованими (пов'язані з діяльністю підрядників, кінцевим використанням продукції або експлуатацією ресурсів). Ґрунтовний аналіз дозволяє встановити чіткі цілі та визначити необхідні заходи, що відповідатимуть екологічному законодавству та державним стандартам.

2. Виконуй (Do): реалізуй заплановані процеси. На цьому етапі необхідно визначити необхідні ресурси та відповідальних осіб, які будуть впроваджувати систему екологічного управління. Важливим аспектом є залучення всіх працівників незалежно від рівня їхньої посади.

3. Перевірй (Check): здійснюй моніторинг і вимірювання процесів, враховуючи екологічну політику компанії, її зобов'язання, екологічні цілі та встановлені критерії ефективності. Також на цьому етапі відбувається звітування щодо отриманих результатів.

4. Дій (Act): вживай заходів для постійного вдосконалення системи екологічного управління.

Ця послідовність дій визначає екологічний менеджмент як безперервний цикл планування, впровадження, аналізу та вдосконалення екологічної діяльності підприємства [37].

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001, система екологічного менеджменту (Environmental Management System, EMS) є складовою загальної

системи управління, яка охоплює організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичні заходи, а також процедури, процеси та ресурси, необхідні для розробки, впровадження, оцінки результатів та вдосконалення екологічної політики, її цілей і завдань [36].

Отже, екологічний менеджмент — це багатовимірний та комплексний діяльність, яку можна розглядати як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому розумінні це система управління, спрямована на розвиток екологічно відповідального виробництва та підвищення екологічної якості життя, що передбачає збереження природного середовища, захист здоров'я населення та раціональне використання ресурсів. У вузькому значенні екологічний менеджмент охоплює різні його аспекти, їх поєднання та взаємодію на різних рівнях управлінської ієрархії.

Система екологічного менеджменту являє собою комплекс управлінських інструментів, що забезпечують формування політики, визначення відповідальності та впровадження процедур, спрямованих на розв'язання екологічних проблем.

Виходячи з цього, можна виокремити основні характеристики екологічного менеджменту:

- він є частиною загальної системи екологічного управління;
- функціонує як ринкова система управління довкіллям;
- його дія поширюється на різні територіально-ієрархічні рівні —

регіон, корпорацію, підприємство, переважно в умовах ринкових відносин, особливо у виробничій сфері.

Зростання значущості екологічного чинника у промисловості обумовлене кількома ключовими причинами, зокрема: формуванням у суспільстві нових цінностей, які сприяють відповідальному ставленню до природи та збільшенню попиту на екологічно чисту продукцію, а також необхідністю дотримання державних та міжнародних екологічних стандартів.

Сучасні дослідження [16, 38] свідчать, що в більшості випадків для підприємств значно вигідніше запобігати забрудненню навколишнього

середовища, ніж усувати його наслідки, сплачуючи екологічні збори або компенсуючи завдані збитки третім особам.

Ефективність екологічного менеджменту також залежить від активної взаємодії підприємств із зацікавленими сторонами, серед яких у західній літературі виділяють: органи державного екологічного контролю, мешканців, що проживають у зоні впливу підприємства, засоби масової інформації, освітні та науково-дослідні установи, представників екологічної спільноти (зокрема наукової, політичної, підприємницької, місцевої, регіональної та національної громадськості), благодійні організації, постачальників і посередників, споживачів продукції та послуг, споріднені галузеві підприємства й конкурентів, міжнародних партнерів, інвесторів, акціонерів, а також міжнародні екологічні організації та спільноти.

Британський стандарт BS 7750 (British Specification for Environmental Management Systems), розроблений у 1992 році Британським інститутом стандартизації, став одним із перших у світі збірників рекомендацій щодо впровадження добровільної системи екологічного управління.

Цей стандарт не містить жорстких вимог до природоохоронної діяльності підприємств, однак надає корисні рекомендації для створення ефективної системи управління екологічними аспектами діяльності та проведення екологічного аудиту.

Міжнародна співпраця в галузі стандартизації розпочалася у 1921 році, коли відбулася перша конференція семи національних комітетів зі стандартизації. Учасники заходу розробили організаційні принципи, які стали основою для створення у 1926 році Міжнародної федерації національних асоціацій зі стандартизації (ISA). До її складу увійшло майже 20 національних організацій, що займаються стандартизацією.

Після завершення Другої світової війни, у жовтні 1946 року в Лондоні відбулося спільне засідання ККС та делегатів із 25 країн, на якому було ухвалено рішення про створення Міжнародної організації зі стандартизації

(The International Organization for Standardization – ISO). Назва організації походить від грецького слова «isos», що означає «рівний».

ISO застосовує комплексний підхід для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, включаючи представників бізнесу, промисловості, урядових та неурядових організацій, а також споживачів, у сферах охорони довкілля, раціонального використання природних ресурсів та екологічної безпеки.

Основною метою впровадження стандартів серії ISO 14000 стало створення єдиних міжнародних рекомендацій, які враховують найкращі практики вже існуючих національних і регіональних систем екологічного управління. Міжнародні стандарти ISO 14000, а також відповідні національні стандарти, формують основу для побудови ефективної системи екологічного управління в організаціях.

Стандарти ISO серії 14000 «Системи управління навколишнім середовищем» (Environmental management systems – EMS) були вперше розроблені в 1996 році Міжнародною організацією зі стандартизації. Основним документом цієї серії є стандарт ISO 14001 «Система екологічного менеджменту (EMS) – Специфікації та посібник з використання». Саме цей стандарт є основою для сертифікації, а всі інші стандарти серії виконують допоміжну роль.

Серія ISO 14000 включає три основні групи документів: – принципи розробки та використання систем екологічного менеджменту; – інструменти екологічного контролю та оцінки; – стандарти, орієнтовані на продукцію [21].

Ключовим поняттям стандартів цієї серії є система екологічного управління, і тому основним стандартом є ISO 14001.

У 2015 році Міжнародною організацією зі стандартизації був переглянутий стандарт ISO 14001:2004, і на його місце було прийнято нову версію – ISO 14001:2015. Стандарт ISO 14001 визначає вимоги до системи екологічного управління, яку організації можуть використовувати для покращення своєї екологічної ефективності. Його мета – забезпечити

організаціям загальну схему діяльності для охорони довкілля та реагування на зміни в навколишньому середовищі з урахуванням соціально-економічних потреб.

Стандарти серії ISO 14000 є добровільними. Водночас, в Європейському Союзі існує екологічний аудит, який висуває більш суворі вимоги, ніж ISO 14001. Система екологічного менеджменту та аудиту EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) була розроблена в середині 1990-х років як єдина система для держав-членів ЄС. Організації змогли отримати сертифікацію за стандартом EMAS з 1995 року. Основними цілями EMAS є оцінка та покращення екологічних характеристик діяльності організацій, а також створення умов для надання екологічної інформації зацікавленим сторонам. Ця система була розроблена виключно для промислових підприємств, і реєстрація за вимогами EMAS є добровільною. Система EMAS складається з кількох взаємопов'язаних етапів. Вважається, що основою для її розробки став британський стандарт BS 7750, тому основні положення європейської системи та британського стандарту мають багато спільного.

Основні елементи впровадження системи екологічного управління згідно з EMAS включають:

- розробку екологічної політики та публікацію заяви, яка відображає наміри підприємства щодо реалізації цієї політики;
- оцінку поточної ситуації на момент впровадження екологічної політики, що стане базою для подальшої оцінки ефективності функціонування системи екологічного управління;
- визначення конкретних завдань екологічної політики підприємства, що включає ідентифікацію аспектів діяльності, які потребують покращення;
- розробку детального плану для досягнення встановлених цілей;
- проведення екологічного аудиту для постійного моніторингу прогресу у виконанні завдань.

Між системами екологічного управління, що передбачають EMAS та ISO 14001, є певні відмінності. Постанова Європейського Союзу про екологічний аудит є частиною законодавства ЄС, в той час як стандарт ISO 14001 є добровільною угодою. Постанова ЄС передбачає обов'язкове подання підприємствами офіційної заяви для інформування громадськості, чого не вимагає ISO 14001. Крім того, екологічний аудит ЄС вимагає безперервного вдосконалення виробництва та поліпшення умов виробництва для підвищення внеску підприємства в охорону довкілля. У той час як стандарт ISO 14001 лише рекомендує це [34,35].

Міжнародні стандарти ISO 14000 були прийняті в Україні ще у 1997 році, але досі не отримали широкого поширення. З іншого боку, їх важко вважати стандартами у класичному розумінні, оскільки вони не містять конкретних кількісних вимог чи нормативів, не встановлюють жорстких вимог до підприємства та його діяльності, і не передбачають необхідність відповідності конкретним екологічним показникам. Вони мають рекомендаційний характер.

Система екологічного менеджменту, впроваджена на підприємстві, може бути сертифікована акредитованими органами або ж бути задекларована самостійно. Екологічна сертифікація може бути обов'язковою або добровільною. Обов'язкова сертифікація в рамках національної системи УкрСЕПРО стосується об'єктів, які повинні відповідати вимогам охорони навколишнього середовища, екологічної безпеки та збереження біорізноманіття відповідно до чинного законодавства. Добровільна сертифікація дозволяє підприємствам обирати, за якими показниками вони хочуть підтвердити відповідність своїх продуктів до вимог стандартів. Орган сертифікації та випробувальна лабораторія проводять оцінку відповідності продукції. Якщо перевірка дає позитивний результат, видається екологічний сертифікат відповідності, і об'єкти можуть бути марковані екологічним знаком відповідності. Цей сертифікат реєструється в Реєстрі Системи сертифікації УкрСЕПРО. Добровільна сертифікація сприяє підвищенню

конкурентоспроможності продукції, її привабливості для споживачів і надає переваги при участі в тендерах [16].

1.3. Компоненти системи екологічного менеджменту

Системний підхід як основа методології управлінських рішень передбачає процес прийняття рішень на основі системного аналізу елементів будь-якої системи, які перебувають у взаємозв'язку та взаємодії, а також з урахуванням зовнішніх, зокрема природних, факторів. Основою цієї методології є системне мислення і бачення світу.

Структура системи екологічного менеджменту складається з наступних підсистем:

- цільова підсистема — спрямована на підвищення екологічної якості продукції згідно зі стандартом ISO 9000, розширення ринку збуту, вихід на міжнародний ринок, збільшення конкурентоспроможності, організаційно-технічний розвиток, зниження витрат, соціальний розвиток та охорону навколишнього середовища;
- забезпечуюча підсистема — включає законодавчо-нормативне забезпечення, інформаційне забезпечення, науково-методичне забезпечення, ресурсне забезпечення та кадрове забезпечення;
- функціональна підсистема — охоплює мотивацію, екологічний маркетинг, контроль, планування, організацію процесів і регулювання;
- керуюча підсистема — складається з управління персоналом, екологічного аудиту, розробки та реалізації управлінських рішень, екологічного світогляду та психології менеджменту, інструментів аналізу та прогнозування при прийнятті рішень.

Ключовим моментом є вибір об'єкта, предмета та визначення загальної мети досліджень, яка полягає в розробці основ для формування ефективної системи екологічного менеджменту (СЕМА) в умовах ринкових змін в

Україні, ґрунтуючись на впровадженні більш ефективних економічних інструментів.

Методологія дослідження розвитку та становлення екологічного менеджменту передбачає:

- визначення об'єкта екологічного менеджменту;
- уточнення предмета екологічного менеджменту;
- формулювання мети;
- постановку завдань;
- розробку концепції розвитку екологічного менеджменту;
- визначення напрямків реалізації системи економічних важелів у моделях ринкових реформ;
- визначення пріоритетних напрямів реформування економічного механізму природокористування в контексті створення ефективної системи СЕМА (на підприємстві, в Україні);
- розробку стратегії та механізмів реалізації моделі екологічного менеджменту.

Об'єктом дослідження є існуючий досвід природокористування в Україні та за кордоном, з урахуванням різних рівнів регіоналізації. Предметом дослідження є теоретичні та методологічні основи розвитку нової ідеології управління діяльністю підприємств в Україні – екологічного менеджменту – у контексті створення ефективних моделей ринкових реформ в країні.

Впровадження ефективної системи екологічного менеджменту в умовах ринкових перетворень в Україні дозволить:

- ухвалювати обґрунтовані рішення щодо механізму реалізації збалансованої екологічної політики на різних рівнях регіоналізації, впроваджувати ефективні еколого-орієнтовані моделі розвитку економіки України;
- розробляти дієві моделі регіонального екологічного менеджменту;
- підприємствам різних форм власності розробляти покрокову стратегію, використовуючи науково-методичні підходи при виборі напрямків

впровадження ефективної системи екологічного менеджменту, зокрема, за допомогою ефективних економічних стимулів та інструментів.

Основою для створення повноцінної системи екологічного менеджменту є визначення елементів, необхідних для її ефективного функціонування. Найповніше структура елементів представлена в роботі [27a]:

1. Екологічна політика – загальна декларація щодо заходів, необхідних для досягнення цілей у сфері природокористування.
2. Екологічний аудит – процес ідентифікації шляхів та наслідків екологічного впливу підприємства на навколишнє середовище.
3. Екологічні цілі та завдання – орієнтири для діяльності в сфері природокористування.
4. Консультації – інформаційно-консультаційна діяльність, що спрямована на залучення персоналу до реалізації екологічних цілей.
5. Операційно-аварійні процедури – перегляд операційних процесів з точки зору їх відповідності екологічним цілям.
6. Планування екологічного менеджменту – розробка методів і процедур, що використовуються організацією для досягнення поставлених цілей та завдань.
7. Документування – фіксація всіх цілей, завдань, політик, обов’язків та процедур разом з інформацією про екологічну ефективність.
8. Структура відповідальності та підзвітності – розподіл відповідальності між керівництвом і персоналом щодо впровадження екологічного менеджменту.
9. Навчання – навчання персоналу для формування екологічної обізнаності та розуміння обов’язків з впровадження системи екологічного менеджменту.
10. Перегляд аудитів і моніторинг відповідності – регулярне проведення оглядових аудитів для перевірки досягнення цілей системи екологічного менеджменту.

11. Постійне вдосконалення – регулярний перегляд прогресу у досягненні цілей та цілей, встановлених компанією для захисту навколишнього середовища.

Впровадження системи екологічного управління є економічно вигідним та доцільним завдяки таким факторам:

- економія виробничих витрат та ресурсів. Впровадження системи екологічного управління дозволяє значно оптимізувати використання сировини, води, енергії, що зменшує виробничі витрати. Крім того, можна досягти значної економії за рахунок виробництва продукції, що підлягає вторинній переробці. Зниження викидів шкідливих речовин також сприяє уникненню штрафів і санкцій від державних контролюючих органів.

- конкурентні переваги. Існує прямий зв'язок між дотриманням екологічної політики та поліпшенням екологічних характеристик продукції. Споживачі все більше асоціюють високу якість продукції з її відповідністю екологічним стандартам.

- зниження адміністративного тиску. Декларування екологічної політики та впровадження екологічного управління зазвичай призводить до зменшення тиску з боку органів державного контролю. Крім того, ефективність екологічного управління може забезпечити підприємствам доступ до певних видів державної підтримки.

- розширення ринків збуту. Збільшення екологічної обізнаності суспільства безпосередньо впливає на тенденції розвитку ринків. Вихід на нові ринки, особливо в розвинених країнах, неможливий без дотримання міжнародних екологічних стандартів.

- покращення технологічного рівня та інновацій. Пошук екологічно оптимальних рішень для виробництва стимулює технологічне оновлення і створення інноваційних продуктів.

З урахуванням вищезазначених факторів підприємства можуть досягти синергетичного ефекту, що полягає в отриманні значно більших економічних результатів, ніж проста сума ефектів від окремих частин звичайного

економічного механізму підприємства без урахування екологічної складової. На основі цього, на рис. 1.2 представлена економічна модель реалізації системи екологічного менеджменту для вітчизняних підприємств.

Економічна модель впровадження системи екологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах повинна ґрунтуватися на причинно-наслідкових зв'язках між основними напрямками екологічного менеджменту та врахуванні впливу економічного управління.

Застосування екологічних інструментів є важливою складовою частиною екологічного управління. Однак для багатьох промислових підприємств екологічна політика досі не є основним чинником для ухвалення управлінських рішень.

Впровадження системи екологічного менеджменту має сприяти постійному покращенню екологічних характеристик діяльності підприємств через:

- розробку та впровадження екологічної політики та програм;
- регулярну об'єктивну та систематизовану оцінку показників діяльності всіх підрозділів підприємства;
- надання громадськості інформації про екологічну діяльність підприємства.

Реєстрація (сертифікація) організацій відповідно до встановлених вимог є добровільною, і система призначена виключно для промислових підприємств. Згідно з експертами Центру природоохоронних технологій (Великобританія), переваги впровадження системи екологічного менеджменту (а також стимулювання) полягають у наступному:

- Менеджмент орієнтується на ключові види діяльності, починаючи з оцінки впливу та пріоритетності проблем.
- Спрощується вирішення проблем, забезпечується більша відповідальність, чіткий розподіл обов'язків і системний підхід.
- Є потенціал для зниження витрат завдяки раціоналізації використання води, енергії, сировини та зменшенню утворення відходів.

- Гарантується відповідність змінам у природоохоронному законодавстві.
- Знижується ризик залучення до судової відповідальності.
- Враховуються інтереси всіх зацікавлених сторін (здійснюється інформування та розподіл обов'язків між співробітниками, зовнішніми учасниками та громадськістю).
- Покращується ринкова позиція підприємства завдяки кращим екологічним показникам.
- Досягається реальне поліпшення екологічних характеристик, тобто зменшується вплив вироблених процесів, послуг і продукції на навколишнє середовище.

Цикл системи екологічного менеджменту за вимогами EMAS складається з п'яти основних елементів:

- розробка екологічної політики та публікація документа (заяви), що описує наміри організації щодо досягнення конкретних екологічно значущих цілей через вирішення визначених завдань.
- оцінка існуючої ситуації, тобто визначення початкових характеристик діяльності, які слугуватимуть базою для оцінки ефективності роботи системи екологічного менеджменту.
- формулювання конкретних завдань (тобто встановлення характеристик діяльності, які необхідно вдосконалити), що відповідають цілям екологічної політики підприємства.
- розробка екологічної програми, яка детально описує шляхи і етапи досягнення поставлених завдань.
- проведення екологічного аудиту для періодичної перевірки того, чи вирішуються поставлені організацією завдання і чи призводить функціонування системи екологічного менеджменту до покращення екологічних результатів підприємства.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління є важливою складовою частиною системи екологічного менеджменту. Показники

екологічних характеристик в цій системі надають інформацію, яку можна виміряти, і їх результати відповідають екологічній політиці, цілям та завданням підприємства [19]. Оцінка здійснюється в тих випадках, коли це є можливим.

Основні характеристики показників екологічних характеристик:

- взаємозв'язок із екологічною політикою та зобов'язаннями.
- конкретність. Показник має бути чітко визначеним і стосуватися конкретної сфери екологічної діяльності підприємства, а також бути зрозумілим для керівництва, персоналу і зовнішніх зацікавлених осіб.
- можливість оцінки (вимірність). Наявність чітких критеріїв і показників, зокрема кількісних, які дозволяють оцінювати досягнуті результати відповідно до поставлених цілей.
- досяжність. Наявність необхідних ресурсів для досягнення планових показників, що робить їх реальними і здійсненими.
- ефективність. Кожен показник має бути обґрунтованим для керівництва підприємства та персоналу і приносити вигоди і переваги.
- орієнтованість у часі. Показники екологічних характеристик повинні сприяти розвитку певних процесів, зокрема процесів безперервного поліпшення в різних сферах діяльності, де це можливе. Кожен показник має допомагати встановлювати планові екологічні показники (короткострокові, середньострокові, довгострокові).
- взаємна підтримка. Показники екологічних характеристик мають бути узгоджені з екологічною політикою і зобов'язаннями підприємства. Реалізація кожного з них повинна бути взаємопідтримуваною, і дії для досягнення одного показника не повинні перешкоджати досягненню іншого.

Плановий показник екологічних характеристик — це деталізація екологічного показника для досягнення визначених етапів (кількісних або якісних) на певний період. Для практичної реалізації екологічних цільових характеристик розробляється набір конкретних заходів та дій, які є основою програми або серії програм екологічного менеджменту на підприємстві. У цих

програмах для кожного заходу зазначаються відповідальні особи, строки виконання, а також необхідні фінансові та матеріальні ресурси, включаючи джерела фінансування.

Висновки до першого розділу

Система екологічного менеджменту, як основний напрямок реалізації сучасної концепції сталого розвитку, відкриває нові можливості та сприяє забезпеченню природними ресурсами, інноваційному процесу і отриманню прибутку через підвищення ефективності управлінської діяльності на конкурентоспроможному підприємстві.

Основним завданням системи екологічного менеджменту є запобігання негативному впливу на навколишнє середовище. Подальша діяльність може забезпечити як економічний, так і екологічний ефект завдяки раціональному використанню сировини, природних ресурсів і зниженню втрат.

Міжнародні стандарти у сфері екоменеджменту висувають єдину вимогу — дотримання принципу поступового покращення. Це означає, що розвиток системи екологічного менеджменту має на меті досягнення кращих результатів у всіх екологічних аспектах діяльності підприємства, де це можливо, відповідно до екологічної політики.

Таким чином, створення системи екологічного менеджменту дозволить вирішити проблему раціонального природокористування, задовольняючи потреби сьогодення та забезпечуючи можливість задоволення потреб майбутніх поколінь, що є важливим аспектом у контексті реалізації Концепції сталого (збалансованого) розвитку.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об’єктом проходження практики обрано товариство з обмеженою відповідальністю «СКАЙБОКСБУД».

У таблиці 2.1 наведені основні дані ТОВ «СКАЙБОКСБУД».

Таблиця 2.1

Основні дані ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Повна назва підприємства	ТОВ «СКАЙБОКСБУД»
Англійська назва	LIMITED LIABILITY COMPANY “SKYBOXBUD”
Юридична адреса	81127, Україна, Львівська область, Львівський район, с. Підбірці, вул. Яблунова, буд. 3
Контактна інформація	Електронна пошта: igor25041980@gmail.com Телефон: +380 (67) 259-60-08
Дата реєстрації	12 січня 2024 року
Директор	Боднар Ігор Богданович
Код ЄДРПОУ	45329774
Статутний капітал	5 000 грн
Основна та додаткові види діяльності	Головний вид діяльності: 46.90 — Неспеціалізована оптова торгівля Інші види діяльності: Виробництво дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів Виготовлення дерев'яної тари

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Основним видом продукції, яку виробляє ТОВ "СКАЙБОКСБУД", є фанерні ящики. Ці ящики характеризуються широким спектром застосування, високою міцністю та варіативністю конструкції. Вони виготовляються з якісної фанери з можливістю додавання дерев'яних та металевих елементів для посилення і підвищення зручності використання.

ТОВ "СКАЙБОКСБУД" пропонує ящики різних типів і розмірів, які можуть бути адаптовані до індивідуальних потреб замовника. Вони підходять для зберігання та транспортування як дрібних, так і великих товарів, забезпечуючи їх надійний захист. Завдяки універсальності та довговічності фанерні ящики користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На ТОВ "СКАЙБОКСБУД" функціонує лінійно-функціональна організаційна структура, яка відповідає потребам і специфіці діяльності підприємства. У разі необхідності підвищення гнучкості виробництва або виконання стратегічного замовлення можливе створення нових робочих груп. Розподіл повноважень характеризується переважно авторитарним стилем управління.

Прийняття ключових стратегічних рішень відбувається під час щотижневих нарад, які проводяться щопонеділка. При висуванні будь-якої пропозиції члени команди зобов'язані обґрунтувати її з економічної точки зору. Організаційна структура підприємства має традиційні риси: централізоване управління, чітка ієрархія, стабільність, розподіл праці та спеціалізація функцій. Контроль за виконанням рішень здійснюється централізовано через адміністративні механізми.

Загалом чинна організаційна структура підприємства спрямована на досягнення стратегічних цілей та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Основною місією ТОВ "СКАЙБОКСБУД" є виробництво високоякісної продукції, яка відповідає потребам споживачів, забезпечення максимального прибутку, створення нових робочих місць, а також задоволення матеріальних потреб і сприяння професійному розвитку працівників. Підприємство також реалізує програми, спрямовані на підвищення добробуту та зростання персоналу.

Кожне підприємство, керуючись власною візією (глобальною метою), визначає цілі своєї діяльності. Зважаючи на стратегічні орієнтири ТОВ "СКАЙБОКСБУД", можна сформулювати ієрархію його цілей.

Загалом ефективність управління підприємством залежить від рівня досягнення поставлених цілей.

Розглянемо основні напрями діяльності підприємства та оцінку їх реалізації, спираючись на результати опитування працівників. Опитування проводилося через месенджер із використанням десятибальної шкали, результати якого подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка реалізації ключових цілей ТОВ "СКАЙБОКСБУД" за підсумками опитування працівників

Цілі діяльності підприємства в поточному році	Ступінь їх досягнення
1	2
Підвищення прибутковості підприємства: Збільшення рівня рентабельності до середньогалузевого рівня та максимізація прибутку	9%
Розвиток виробництва: Розширення асортименту, збільшення обсягів та якості продукції	26%
Соціальна відповідальність: Збереження працівників, регулярні внески до соціальних фондів, підтримка армії	89%
Інноваційний розвиток: Створення умов для впровадження принципів відкритих інновацій для підвищення якості продукції та добробуту учасників ринку	56%
Утримання ринкових позицій: Збільшення частки ринку або утримання існуючої бази клієнтів, репутації та чисельності персоналу у воєнний час	7%
Оптимізація оподаткування: Перехід на спрощену систему оподаткування у зв'язку зі зниженням обсягів виробництва	87%
Підвищення якості продукції: Дослідження ринку, впровадження нових технологій, оцінка перспектив залучення інновацій	34%
Наукові розробки: Впровадження досліджень, створення експериментальних моделей, інновації у виробництво	11%
Підвищення продуктивності: Зменшення витрат та збільшення обсягів виробництва	31%
Фінансова стабільність: Контроль грошових потоків, оптимізація структури капіталу	40%
Ресурсне забезпечення: Забезпечення безперебійного доступу до необхідних ресурсів для ефективного функціонування у воєнний час	13%
Криза та відновлення: Об'єднання зусиль для виходу з кризи у післявоєнний період, налагодження партнерських зв'язків для стабілізації ситуації.	52 %

Джерело: сформовано на основі опитування працівників ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Цілі відображають ключові напрямки розвитку ТОВ "СКАЙБОКСБУД" та ступінь їх реалізації, які варіюються в залежності від зовнішніх обставин і внутрішніх ресурсів.

Сформульовані цілі були запропоновані безпосередньо на підприємстві ТОВ "СКАЙБОКСБУД". Водночас очевидно, що їх варто зробити більш конкретними, визначити кінцеві терміни реалізації та структурувати за окремими напрямками. Попри це, керівництво підприємства вважає досягнуті результати позитивними та задовільними, особливо з огляду на складні умови воєнного часу.

Організаційна структура управління ТОВ «СКАЙБОКСБУД» (див. рис. 2.1) представлена лінійно-функціональною системою. Ця модель управління базується на горизонтальному розподілі функціональних обов'язків та вертикальній підлеглих.

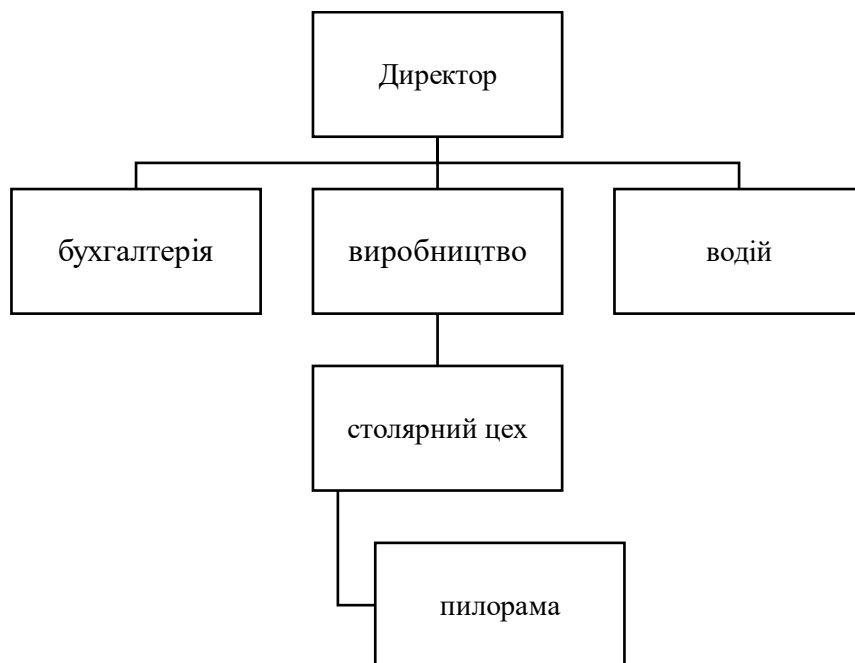


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Для оцінки ефективності роботи кожного департаменту було складено матрицю відповідальності, що дозволила виявити можливе дублювання функцій та управлінські проблеми. Аналіз результатів показав, що керівник

схильний до надмірного контролю та обмеженого делегування повноважень. Такий підхід може з часом стати «вузьким місцем» у діяльності підприємства та загальмувати розвиток ТОВ "СКАЙБОКСБУД".

2.2. Дослідження середовища ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Аналіз середовища підприємства можна провести в два етапи, зосередившись на вивченні зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності компанії.

Дослідження зовнішнього середовища передбачає визначення його основних тенденцій та аналіз того, як вони впливають на підприємство.

Зокрема, *демографічні тенденції* можна розкрити через опис характеристик споживачів і компаній, які працюють на ринку. З урахуванням особливостей виробленої продукції можна охарактеризувати типового клієнта компанії.

Фанерні ящики є універсальним пакувальним матеріалом, тому їхні замовники представлені різними галузями. Основними категоріями клієнтів є:

1. виробники промислового обладнання та техніки, які використовують фанерні ящики для пакування та транспортування великих і важких виробів, потребують міцної тари з посиленими елементами для забезпечення захисту товарів.

2. аграрний сектор замовляють фанерні ящики для зберігання та перевезення фруктів, овочів, насіння чи добрив, цінують легкість і екологічність пакування.

3. харчова промисловість - використовує ящики для транспортування консервів, напоїв або іншої продукції, надає перевагу матеріалам, які відповідають стандартам безпеки харчових продуктів.

4. логістичні компанії замовляють універсальну тару для транспортування різних типів вантажів, цінують варіативність конструкцій та

можливість повторного використання, електроніка та високоточна техніка, вибирають фанерні ящики з додатковим ущільненням для перевезення крихких та цінних товарів.

5. будівельні компанії замовляють тару для перевезення будівельних матеріалів, інструментів та обладнання.

Економічні тенденції. Останні кілька років український ринок перебуває у складній ситуації. Наслідки пандемії та повномасштабної військової агресії поки що вдається стримувати, уникаючи панічних настроїв. Значну роль у стабілізації відіграють великі українські компанії, які ефективно впроваджують принципи управління ризиками та продовжують свою діяльність.

Водночас державне регулювання наразі зосереджене переважно на військовій сфері та кредитуванні. Ці заходи спрямовані на підтримку державності, яка значною мірою залежить від зовнішньої фінансової допомоги. Однак у перспективі це може негативно вплинути на рівень життя населення.

Досліджуване підприємство, будучи невеликим за масштабами, підпадає під вплив економічних тенденцій переважно місцевого та регіонального рівнів. Завдяки розташуванню в обласному центрі, компанія має доступ до ринків збуту, сучасних технологій і джерел сировини, що створює певні переваги в її діяльності.

Сучасні великі корпорації приділяють значну увагу *екологічним аспектам* у бізнесі, оскільки саме виробництво є одним із головних джерел викидів і забруднення довкілля. Набувають популярності різноманітні підходи до раціонального використання природних ресурсів, такі як концепція «зеленого офісу».

Варто відзначити, що зі зростанням інтеграції України до європейської спільноти змінюється і державне регулювання в екологічній сфері. Компанії змушені адаптуватися до нових стандартів, щоб уникнути штрафів та інших санкцій.

На виробництві компанії «СКАЙБОКСБУД» вже давно впроваджено практику повторного використання залишків сировини. Наприклад, обрізки плит використовуються для опалення цеху взимку. Ця ініціатива має позитивний вплив як на екологію, так і на економіку підприємства.

Науково-технічні тенденції 20-х років ХХІ століття вже не зосереджуються виключно на оцифруванні даних. Більшість компаній впровадили електронний документообіг і використовують кваліфіковані електронні підписи (КЕП), які раніше називалися ЕЦП, для кожного працівника.

Важливим етапом є діджиталізація бізнесу, що часто призводить до змін у самій бізнес-моделі компанії. Такі структурні трансформації є закономірними, оскільки вони обумовлені характером інновацій, які їх стимулюють.

Політико-правові тенденції наразі викликають певну критику, зокрема через питання оподаткування, яке створює для підприємств значні фіксовані витрати. Військовий збір у розмірі 5% вже став звичною практикою для бізнесу, хоча менше десяти років тому ці кошти могли б бути спрямовані на інноваційні проєкти та наукові дослідження.

Щодо компанії «СКАЙБОКСБУД», офіційні дані свідчать, що вона не має податкових боргів. У своїй діяльності підприємство керується низкою ключових нормативних актів, зокрема Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про власність» та статтею 4 Закону України «Про підприємництво».

Соціально-культурні тенденції добре відображаються у замовленнях клієнтів ТОВ «СКАЙБОКСБУД». З плином часу змінюються естетичні вподобання, що призводить до трансформації вимог до дизайнерських рішень.

На цьому аналіз зовнішніх економічних факторів можна вважати завершеним і перейти до розгляду факторів внутрішнього середовища.

Розглядаючи *організаційний фактор*, слід зазначити, що власник ТОВ наразі виконує не лише управлінські, а й виконавчі функції, маючи під своїм керівництвом виробничий відділ і бухгалтера.

З огляду на невеликий масштаб підприємства, компанія не впроваджує внутрішніх поштових платформ. Замість цього для організації листування використовується Google пошта, яка також є основним каналом комунікації з клієнтами.

У компанії діє низка морально-етичних принципів і правил, обов'язкових для дотримання. Зокрема, приділяється увага тому, щоб співробітники не приходили на роботу у стані алкогольного сп'яніння.

Описуючи *кадровий фактор*, варто зазначити, що весь персонал компанії працює в одному приміщенні, яке поєднує виробничий цех та офіс. Це забезпечує постійний контроль за виконанням обов'язків і створює умови для швидкого втілення ідей щодо покращень.

Щодня старший зміни отримує план робіт і розподіляє завдання серед працівників. Корпоративні заходи традиційно проводяться на Новий рік та Різдво.

Маркетинговий фактор. Поєднання прямих і непрямих каналів збуту.

Щодо взаємодії з клієнтами, компанія надає персональну підтримку та пропонує спільну розробку продукту з нуля. Взаємини будуються на партнерських засадах.

Виробничий фактор. Компанія не володіє значними обсягами інтелектуальної власності, зосереджуючи свою діяльність на матеріальному виробництві. У її розпорядженні є вся необхідна техніка для виконання замовлень. До послуг субпідрядників звертаються лише у виняткових випадках або під час пікових сезонів. Закупівлі плануються відповідно до отриманих замовлень.

Результати аналізу внутрішнього середовища є важливими для оптимізації бізнес-процесів, зокрема через хронометраж. Одним із значних викликів може стати опір змін з боку працівників. Саме людський фактор

часто стає перешкодою для підвищення продуктивності. Для вирішення цієї проблеми необхідно застосувати індивідуальний підхід до мотивації співробітників. Зважаючи на невелику кількість працівників, кадровому відділу та керівництву варто організувати розмови з кожним співробітником для виявлення їхніх потреб і мотивів.

Досліджуване підприємство не надає свої фінансово-економічні показники у відкритий доступ. Однак доступ до окремих даних вдалося отримати через пряме спілкування з працівниками та керівництвом компанії. Основні показники діяльності відображені в таблиці 2.3. Оскільки підприємство є досить молодим тому проаналізуємо лише 2024 рік.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

№ п/п	Показники	2024 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	5490
2	Середньооблікова чисельність по основній діяльності, осіб	11
3	Фонд оплати праці по основній діяльності, тис.грн.	1320
4	Продуктивність праці на одного працівника основного контингенту, тис.грн./особу	499,09
5	Середня заробітна плата персоналу, тис.грн./особу	10
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	7896
7	Фондовіддача (вартість товару / вартість ОЗ), од	0,70
8	Середньорічні залишки обігових коштів, тис.грн.	31,2
9	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	5135
10	Операційні витрати, тис.грн	2943
11	Операційні витрати на 1 грн чистого доходу, грн	0,54

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Проведемо аналіз фінансових показників за 2024 рік:

1. Чистий дохід від реалізації продукції (5490 тис. грн): Цей показник демонструє загальний обсяг доходів компанії від реалізації товарів чи послуг за рік. Він є важливим для оцінки фінансової ефективності компанії.

2. Середньооблікова чисельність по основній діяльності (11 осіб): Кількість працівників компанії, що здійснюють основну діяльність. Це допомагає оцінити розмір підприємства та можливості для росту.

3. Фонд оплати праці по основній діяльності (1320 тис. грн): Загальна сума, витрачена на заробітну плату працівників основного контингенту. Цей показник дозволяє оцінити витрати на персонал та потенційну ефективність його використання.

4. Продуктивність праці на одного працівника основного контингенту (499,09 тис. грн/особу): Цей показник характеризує ефективність роботи кожного співробітника. Висока продуктивність може свідчити про ефективність процесів чи технологій на підприємстві.

5. Середня заробітна плата персоналу (10 тис. грн/особу): Це середня сума, яку кожен працівник отримує за місяць. Висока заробітна плата може бути індикатором високої кваліфікації працівників або високих витрат на оплату праці.

6. Середньорічна вартість основних засобів (7896 тис. грн): Це вартість основних засобів (наприклад, обладнання, будівлі тощо), які використовуються для виробничих процесів. Чим вища вартість основних засобів, тим більше підприємство інвестує в свою інфраструктуру.

7. Фондовіддача (0,70): Це співвідношення між вартістю товару та вартістю основних засобів. Значення показника 0,70 свідчить про те, що на кожну гривню вартості основних засобів підприємство генерує 0,70 грн доходу. Вищий показник свідчить про ефективніше використання основних засобів.

8. Середньорічні залишки обігових коштів (31,2 тис. грн): Це сума коштів, що постійно перебувають в обігу на підприємстві і використовуються для фінансування поточних операцій. Цей показник важливий для оцінки ліквідності підприємства.

9. Собівартість реалізованої продукції (5135 тис. грн): Це витрати, які компанія понесла для виробництва та реалізації продукції. Високий рівень собівартості може вказувати на потребу в оптимізації виробничих процесів.

10. Операційні витрати (2943 тис. грн): Це витрати, які компанія несе для забезпечення своєї основної діяльності. Цей показник важливий для оцінки ефективності операційних процесів і можливості зменшення витрат.

11. Операційні витрати на 1 грн чистого доходу (0,54 грн): Це відношення операційних витрат до чистого доходу. Показник 0,54 свідчить про те, що на кожну гривню доходу підприємство витрачає 0,54 грн на операційні витрати. Чим менший цей показник, тим ефективніше управління витратами.

Отже, підприємство демонструє високу продуктивність праці, що може свідчити про ефективність роботи колективу. Собівартість продукції й операційні витрати потребують уваги для зниження витрат і підвищення прибутковості. Рівень фондівдачі показує середній рівень ефективності використання основних засобів. Підприємство має достатньо обігових коштів, що свідчить про певний рівень ліквідності.

Ці дані дозволяють оцінити фінансову ситуацію підприємства і спрогнозувати необхідні кроки для подальшого розвитку та оптимізації витрат.

ТОВ "СКАЙБОКСБУД" демонструє зростання доходів завдяки оптимізації виробничих процесів та розширенню клієнтської бази. Постійна робота над зниженням витрат дозволяє підвищувати рентабельність.

Щорічно підприємство збільшує обсяг продукції, що випускається, завдяки впровадженню нових технологій і підвищенню продуктивності обладнання.

Важливою складовою бізнесу є експорт деревини та виробів з неї. Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність і збільшувати обсяги продажів.

ТОВ "СКАЙБОКСБУД" приділяє значну увагу утилізації відходів деревообробки та дотриманню екологічних стандартів.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози «СКАЙБОКСБУД» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

SWOT – аналіз ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

Сильні сторони	Слабкі сторони
- значно нижча вартість робочої сили в порівнянні з країнами-конкурентами Європейського Союзу; - також спостерігається нижча ціна на сировину та енергоресурси порівняно з конкурентами в ЄС	- малий масштаб підприємства; - обмежене розуміння бізнес-середовища на потенційних експортних ринках Європи; - незадовільне усвідомлення керівництвом потреби та шляхів модернізації або покращення виробничих систем і процесів; - низький рівень розвитку місцевої системи роздрібного збуту.
Загрози	Можливості
- ризик затягування війни та погіршення політичної ситуації; - різке зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку; - нові учасники на роздрібному ринку можуть швидко забрати частку місцевих компаній; - збільшення конкуренції.	- угода про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС повинна сприяти розвитку міжнародної торгівлі для України; - після перемоги зросте доступність української продукції на ринку ЄС для іноземних компаній; - очікується, що доступний дохід споживачів зросте; - нові учасники на роздрібному ринку можуть стати позитивним орієнтиром для місцевих компаній, впроваджуючи складніші підходи до виробництва і збуту.

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

На основі результатів проведеного аналізу можна зробити висновок, що для покращення ефективності діяльності та управління ТОВ "СКАЙБОКСБУД" можуть бути реалізовані такі заходи:

- збільшення обсягу виробництва, що стане можливим після завершення війни, відновлення платоспроможності населення та задоволення попиту. Підприємство є досить мобільним і здатне швидко адаптуватися до змінюваних вимог споживачів, тому слід провести дослідження для виявлення потенційного майбутнього попиту;

- підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить використовувати більш сучасне та технологічне обладнання у майбутньому;

- оптимізація адміністративних витрат, що передбачає перегляд структури витрат та збільшення бюджетів на навчання.

- розширення діяльності на Європейський ринок у перспективі. За результатами аналізу можна стверджувати, що після завершення війни та задоволення внутрішнього попиту, підприємство може розглядати можливість виходу на ринки сусідніх країн.

2.3. Оцінка рівня екологічної безпеки підприємства ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

За допомогою матриці Леопольда визначимо та суб'єктивно оцінюємо причинно-наслідкові зв'язки між можливими впливами процесів і явищ підприємства на навколишнє середовище.

Критерії оцінки впливу наведені в таблиці 2.5:

Таблиця 2.5

Критерії суб'єктивної оцінки впливів [19]

Рівень впливу на довкілля (рівень ризику)	Бали
Вплив відсутній	0
Незначний вплив (не викликає занепокоєння у людини, екосистеми суттєво не порушуються)	1
Критичний вплив (викликає занепокоєння, впливає на здоров'я людини, порушує екосистеми, але вони можуть відновитися після припинення впливу)	2
Катастрофічний вплив (зростання рівня захворюваності та смертності, руйнування екосистем без можливості їх відновлення)	3

Формування матриці починається з підготовки двох списків:

- список компонентів навколишнього середовища, які можуть зазнавати впливу з боку досліджуваних процесів, явищ або об'єктів;

- список технологічних процесів, обладнання та природних або антропогенних факторів [19].

Оцінка рівня екологічної безпеки на підприємстві «СКАЙБОКСБУД» за матричним методом представлена в таблиці 2.6. Основними факторами впливу є викиди забруднюючих речовин в атмосферу, зокрема сполуки азоту, дрібнодисперсний деревний пил та оксид вуглецю.

Аналіз впливу охоплює атмосферу, гідросферу, літосферу, біосферу, а також соціальну та техногенну сфери.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня екологічної безпеки на ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Наслідки впливу	А		Г		Л		Б		Соціальна сфера		Техносфера		І
Фактори впливу	Стан	Склад	Поверхневі води	Підземні води	Ґрунти	Геологічне середовище	Тварини	Рослини	Персонал	Населення	Об'єкт дослідження	Сусіднє підприємство	
Викиди забруднюючих речовин	2	2	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	12
Утворення відходів	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	7
Скид стічних вод	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	23
Фарбування	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	13
Робота автотранспорту	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0	15
Загалом	6	7	6	6	6	7	7	7	5	5	6	2	70

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

$$\sum max = 180$$

$$180 \text{ балів} - 100\%$$

$$70 \text{ балів} - x \%$$

$$x = 39 \%$$

Отже, можна дійти висновку, що вплив досліджуваного підприємства на природні компоненти становить 39 % від максимально можливого рівня.

Найбільш суттєвими факторами впливу є скид недостатньо очищених стічних вод та викиди забруднюючих речовин в атмосферу під час роботи підприємства, зокрема автотранспорту.

Для покращення екологічної ситуації доцільно впровадити сучасніше очисне обладнання в технологічний процес, а також забезпечити раціональне використання водних ресурсів.

Для оцінки категорії екологічної безпеки (КЕБ) підприємства використовуються дані щодо викидів забруднюючих речовин в атмосферу.

Розрахунок категорії екологічної безпеки здійснюється за такою формулою:

$$КЕБ = \sum_{i=1}^n \left(\frac{Q_i}{ГДК_{с.д.}} \right)^{a_i}, \quad (2.1)$$

де:

Q_i - – маса викиду i -ї речовини, т/рік;

$ГДК_{с.д.}$ - – середньодобова гранично допустима концентрація

i -ї речовини, мг/м³;

n – кількість забруднюючих речовин, що викидаються підприємством в атмосферу;

a_i – безрозмірна константа, що дозволяє порівняти рівень шкідливості i -ї речовини зі шкідливістю сірчистого газу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Значення безрозмірної константи відповідно до класу небезпечності речовини [19]

Константа	Клас небезпечності речовини			
	1	2	3	4
a_i	1,7	1,3	1,0	0,9

Залежно від величини категорії екологічної безпеки (КЕБ), підприємства поділяються на чотири рівні небезпечності. Граничні значення для класифікації підприємств за рівнем безпеки наведені в таблиці 2.8.

Категорія екологічної безпеки визначає порядок обліку викидів забруднюючих речовин, частоту моніторингу викидів, а також встановлення санітарно-захисної зони (СЗЗ) між джерелами забруднення та житловими районами.

Таблиця 2.8

Категорії безпеки підприємства та граничні значення КЕБ [19]

Категорія небезпеки	Значення КЕБ	Санітарно-захисна зона (СЗЗ), м
I	$> 10^8$	1000
II	$10^8 > \text{КЕБ} > 10^4$	500
III	$10^4 > \text{КЕБ} > 10^3$	300
IV	$< 10^3$	100

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Далі визначаємо клас небезпечності шкідливих викидів відповідно до їхніх інгредієнтів та обираємо безрозмірну константу a_i залежно від класу небезпечності речовин (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Назва речовини	ГДК, мг/м ³	Клас небезпеки	Річні викиди шкідливих речовин, т/рік	Константа a_i
Деревний пил	4	IV	7,2	0,9
Оксид вуглецю	3	IV	0,6	0,9
Оксид азоту	0,06	III	12,5	1

За формулою 2.1 визначимо значення категорії екологічної безпеки:

$$\text{КЕБ} = \left(\frac{7,2}{4}\right)^{0,9} + \left(\frac{0,6}{3}\right)^{0,9} + \left(\frac{12,5}{0,06}\right)^1 = 1,69 + 0,23 + 208 = 209,92$$

З таблиці 2.8. визначаємо категорію екологічної небезпеки IV, санітарно-захисна зона 100 м.

2.4. Запровадження вдосконаленої системи екологічного менеджменту на підприємстві

Для ефективного вдосконалення системи екологічного менеджменту (СЕМ) необхідно провести SWOT-аналіз підприємства деревообробної промисловості та оцінити рівень його екологічної безпеки.

Розробка проекту впровадження вдосконаленої СЕМ на підприємствах деревообробної промисловості подана в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Етапи впровадження СЕМ на підприємстві

1.	Запуск проекту. Укладання контракту із замовником	1.1. Виявлення та аналіз екологічних ризиків у процесі експлуатації підприємства харчової промисловості 1.2. Визначення природоохоронних вимог до підприємства
2.	Розподіл ресурсів	2.1 Оцінка достатності виділених ресурсів 2.2. Формування тимчасової координаційної комісії
3.	Розробка екологічних принципів та зобов'язань	3.1. Створення проекту екологічної політики 3.2. Формування функціональної структури СЕМ
4.	Організація екологічної служби	4.1. Розробка та затвердження програм навчання персоналу 4.2 Проведення навчальних заходів
5.	Реалізація та впровадження проекту	5.1. Документування СЕМ 5.2. Проведення експертизи 5.3. Розробка та аналіз рішень 5.4. Встановлення та адаптація системи
6.	Аудит і оцінка	6.1. Організація та проведення внутрішнього аудиту СЕМ: 6.2. SWOT-аналіз підприємства 6.3. Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів)

		6.4. Оцінка рівня екологічної безпеки підприємства 6.5. Моделювання та оцінка екологічних ризиків 6.6. Аналіз ефективності СЕМ 6.7. Впровадження коригувальних заходів за результатами аналізу 6.8. Підготовка протоколу аналізу СЕМ
7.	Підготовка до сертифікації	7.1. Проведення передсертифікаційного аудиту 7.2. Оформлення результатів та звітності 7.3. Розробка плану заходів щодо вдосконалення 7.4. Вибір сертифікаційного органу та подання документів 7.5. Перехід на стандарт ISO 14001:2015 7.6. Моніторинг функціонування вдосконаленої СЕМ

Джерело: розроблено автором

Впровадження інноваційної системи екологічного менеджменту (СЕМ) дозволяє підприємству пройти сертифікацію відповідно до стандарту ISO 14001:2015 [34].

Таблиця 2.11

Види навчання при впровадженні СЕМ

Категорія персоналу	Тип навчання	Мета
1	2	3
Вище керівництво	Оглядовий курс про стратегічну важливість СЕМ	Отримання знань і навичок у сфері формування екологічної політики підприємства, ознайомлення з новими законодавчими вимогами
Усі працівники	Базовий курс з екологічного менеджменту та охорони довкілля	Формування екологічної відповідальності, ознайомлення з екологічною політикою, цілями та завданнями підприємства
Працівники, відповідальні за екологічні заходи	Курси підвищення кваліфікації, участь у семінарах і конференціях	Підвищення професійного рівня, отримання актуальної інформації про зміни в екологічних стандартах

Продовження таблиці 2.11		
1	2	3
Робітники, чиї обов'язки пов'язані з охороною довкілля	Додаткові навчальні програми, поточна інформація про вдосконалення СЕМ	Ознайомлення з нормативними документами та внутрішніми вимогами

Джерело: розроблено автором

Жодна інноваційна діяльність не обходиться без витрат. В Україні сертифікацію відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001:2015 можна пройти в органах сертифікації систем управління, таких як ДП «Укрметртестстандарт», а також в інших акредитованих організаціях. Вартість сертифікації становить приблизно 10 000 грн.

Крім того, для підтвердження якості продукції можливо залучити орган екологічної сертифікації, наприклад, Всеукраїнську громадську організацію «Жива планета». Ця організація є членом Асоціації «Українські акредитовані органи з оцінки відповідності», Української асоціації якості, а також Національного технічного комітету стандартизації ТК 82 «Охорона навколишнього природного середовища України».

Заплановані витрати та орієнтовна тривалість основних етапів впровадження вдосконаленої системи екологічного менеджменту (СЕМ) наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Витрати на впровадження СЕМ

Основні етапи впровадження СЕМ	Тривалість етапу	Елементи процесу впровадження СЕМ
1	2	3
I. Підготовчий етап	від 1 місяця	1.1. Отримання загальної інформації, придбання нормативної та методичної літератури. 1.2. Оцінка початкового стану підприємства для впровадження СЕМ (здійснюється незалежними консультантами або залученими фахівцями) – 3-20 днів.

Продовження таблиці 2.12		
1	2	3
		1.3. Навчання фахівців – майбутніх менеджерів СЕМ (3-14 днів) Прийняття рішення про впровадження СЕМ, планування та розподіл ресурсів.
II. Розробка СЕМ (етап планування)	від 3 до 6 місяців	2.1. Навчання керівництва (нарада, що триває близько половини робочого дня). 2.2. Курси від ІМБ (2 дні) – вартість 3000 грн. 2.3. Навчання спеціалістів підприємства (семінари за участю запрошених експертів) – 8-12 днів. 2.4. Витрати на навчальні матеріали, оренду приміщення чи презентаційного обладнання. 2.5. Витрати на проїзд та проживання консультантів. 2.6. Курс аудиторів СЕМ від ІМБ (5 днів) – вартість 16 500 грн. 2.7. Формування робочої групи з розробки СЕМ (1-2 дні). 2.8. Розробка елементів СЕМ (5-15 днів)
III. Впровадження та функціонування СЕМ	від 3 до 6 місяців	3.1. Проведення мотиваційних заходів. 3.2. Навчання персоналу та впровадження процедур (1-2 тижні). 3.3. Витрати на навчальні матеріали, розробку та тиражування оновлених інструкцій і процедур.
IV. Контроль та коригуючі дії	3 місяці	4.1. Контроль дотримання процедур та внесення необхідних коригувань. 4.2. Моніторинг роботи СЕМ. 4.3. Витрати на встановлення витратомірів. 4.4. Проведення внутрішніх аудитів (5-25 днів, участь 2-3 спеціалістів підприємства).
V. Аналіз керівництвом	2 тижні	5.1. Підготовка матеріалів менеджером СЕМ (5-10 днів). 5.2. Аналіз, оцінка та перегляд СЕМ керівництвом (1-2 дні).
VI. Сертифікація СЕМ	від 2 до 3 місяців	6.1. Проведення сертифікації та інспекційних перевірок. 6.2. Залучення органу екологічної сертифікації (наприклад, Всеукраїнської громадської організації «Жива планета»)). 6.3. Вартість сертифікації продукції: Максимальна: 11 300 грн ($800 + 7 \times 1500$) Мінімальна: 1 850 грн ($800 + 7 \times 150$) Середня: 5 350 грн ($800 + 7 \times 650$) Отримання сертифіката ISO 14001:2015 терміном на 3 роки – вартість від 10 000 грн.

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу вартості сертифікації для підприємств харчової промисловості визначено, що середня вартість сертифікації продукції становить 1 850 грн, а отримання сертифіката ISO 14001:2015 на 3 роки коштує близько 10 000 грн.

Таким чином, удосконалення системи екологічного менеджменту (СЕМ) на підприємстві «СКАЙБОКСБУД» передбачає, по-перше, впровадження природоохоронних та енергозберігаючих технологій, що забезпечує економічну вигоду, екологічну безпеку та соціальну значущість виробництва, а по-друге, сприяє розв'язанню екологічних проблем.

Висновки до другого розділу

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також його можливостей і загроз проводився за допомогою класичного економічного інструменту – SWOT-аналізу.

Оцінка рівня екологічної безпеки підприємства за допомогою матриці Леопольда показала, що його категорія екологічної безпеки відповідає IV рівню, а санітарно-захисна зона становить 100 м.

Удосконалення СЕМ пропонується здійснювати за такою методикою: проведення SWOT-аналізу підприємства харчової промисловості, оцінка впливу та інтересів стейкхолдерів, а також визначення рівня екологічної безпеки.

На основі вартісної оцінки сертифікації підприємств харчової промисловості встановлено, що середня вартість сертифікації продукції становить 1 850 грн, а отримання сертифіката ISO 14001:2015 на три роки коштує близько 10 000 грн.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування системи екологічного менеджменту (СЕМ) на підприємстві.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «СКАЙБОКСБУД». Основна мета впровадження СЕМ полягає не лише в разовому підвищенні рівня екологічної безпеки, а в забезпеченні безперервного вдосконалення екологічних практик, оцінки ефективності існуючих заходів та формування нових, більш амбітних екологічних цілей.

Для реалізації екологічного менеджменту підприємствам необхідно:

- впроваджувати екологічно безпечні технології,
- зменшувати негативний вплив на довкілля,
- оптимізувати використання ресурсів завдяки новітнім технологічним рішенням.

Екологічний менеджмент є важливим чинником конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємствам знаходити оптимальний баланс між витратами та отриманим екологічним і економічним ефектом.

Важливим елементом впровадження СЕМ є аналіз міжнародного досвіду, дотримання загальноприйнятих екологічних принципів і чітке слідування алгоритму впровадження цієї системи. Визначення екологічної політики підприємства має ґрунтуватися на чітко сформульованих цілях і завданнях, що сприятиме постійній модернізації та підвищенню ефективності СЕМ.

Застосування міжнародної практики екологічного менеджменту дозволяє систематизувати процеси взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Основним елементом такої системи є екологічна політика, яка визначає зобов'язання компанії щодо дотримання чинного законодавства у сфері екологічної безпеки. При формуванні екологічних цілей і завдань

необхідно враховувати інтереси суспільства та держави, що сприятиме збереженню довкілля та його ефективному захисту.

Таким чином, екологічна політика підприємства встановлює ключові принципи взаємодії компанії з навколишнім середовищем, забезпечуючи її сталий розвиток та відповідальне природокористування.

Удосконалення системи екологічного менеджменту (СЕМ) пропонується здійснювати за такою методикою: проведення SWOT-аналізу промислового підприємства та оцінка рівня його екологічної безпеки.

На основі проведеного аналізу витрат на сертифікацію підприємств харчової промисловості встановлено, що середня вартість сертифікації продукції становить 1 850 грн, а отримання сертифіката ISO 14001:2015 на три роки коштує приблизно 10 000 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангел Є., Бутін А. Результати запровадженого в Україні тимчасового мораторію на експорт лісоматеріалів у необробленому вигляді. URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/consultancy_work?pid=5982. (дата звернення 04.04.2025)
2. Бабчинська О.І. Інструменти формування механізму екологічного менеджменту в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. №10.
3. Берзіна С.В. Системи екологічного управління. Довідниковий посібник з впровадження міжнародних стандартів серії ISO 14000. К.: Aiva Plus Ltd, 2009. 62 с.
4. Білецька І.М. Економічний механізм екологічного регулювання, як передумова стійкого розвитку. *Ефективна економіка*. 2014. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3118> (дата звернення 04.04.2025)
5. Білик О.С. Екологічний менеджмент на промислових підприємствах України: зміст та сутність поняття. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2016. № 12 (106). С. 49-64.
6. Білявська Ю.В., Мінаков О.В. Формування екологічного менеджменту на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Випуск 27, с. 24-28.
7. Блонська В.І. Стратегічне управління прибутком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 89–92.
8. Богацька Н.М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/32.pdf
9. Бурлакова Ю.М., Чередніченко А.Л. Екологічний менеджмент як інструмент зниження техногенного тиску на навколишнє середовище України. URL: http://www.rusnauka.com/17_APSN_2013/Economics/6_140623.doc.htm (дата звернення 04.04.2025)

10. Власков, А.С., Аріпшев А.Д. Формування системи економічної безпеки організації. *Суспільство право*. 2015. №12. С. 157-161.
11. Гапоненко, В.Ф., Беспалько О.Л., Власків А.С. Економічна безпека підприємств: підходи та принципи : навчальний посібник. К.: Вид-во «Вісь-89», 2016. 208 с.
12. Декалюк О.В., Стасюк І.В. Впровадження екологічного менеджменту та аудиту для забезпечення екологічної безпеки підприємства : URL:
http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/235242.pdf
(дата звернення 04.04.2025)
13. Екологічний менеджмент: Навч. посібник / За ред. В.Ф.Семенова, О.Л.Михайлюк. К.: Знання, 2006. 366 с.
14. Журавльов, П.В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: Іспит, 2016. 448 с.
15. Касич А.О., Дідур С.В Структурні характеристики зовнішньої торгівлі України *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*. 2008. № 1(79). С. 85–94. – 20а
16. Касич А.О., Онищенко О.В. Еволюція наукових підходів до формування облікової політики підприємства *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Кременчук: КрНУ*, 2013. Вип. 1/2013 (78). С. 172–181
17. Кожушко Л. Ф., Скрипчук П. М. Науково-методичні засади екологічного менеджменту. *Екологічний менеджмент : підручник*. М-во освіти і науки України. Київ, 2007. С. 7–89.
18. Корольова А. О., Іванченко В. О. Екологічна та ресурсна складова сталого розвитку підприємств України. *Наукові записки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ*, 2015. Вип. 17. С. 47–50.
19. Кузьменко О. Б., Андрєєв В. І. Основи екологічного менеджменту : [навчальний посібник]. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. 2013. 160 с.

20. Левків Г.Я., Батюк Б.Б., Подра О.П., Леськів Г.З. Зміни менеджменту в інноваційному середовищі. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*: журнал. 2024. № 9(9) 2024. С. 645-655. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)) (дата звернення 04.04.2025)
21. Лесь А.В., Ращенко А.В. Роль менеджменту та маркетингу при запровадженні технологій захисту навколишнього середовища. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 1 (59), Т. 2 С. 165-172
22. Леськів Г. Лесик Н. Еколого-безпекова парадигма сучасного підприємства в умовах воєнного стану, (2024). *Успіхи і досягнення у науці. СЕРІЯ «Управління та адміністрування»*. №8(8). С. 433-441. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8))
23. Леськів Г.З. Управління якістю продукції на підприємстві: виклики в умовах виходу на зовнішні ринки збуту. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*: журнал. 2024. № 7(7) 2024. С. 327-335. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)) (дата звернення 04.04.2025)
24. Леськів Г.З., Гобела В.В., Лесик Н.А. Зелена логістика в системі еколого-економічної безпеки лісгосподарського підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 1. 138 с. с. 23-29. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy> (дата звернення 04.04.2025)
25. Лесюк А. С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67–73.
26. Матківський М., Случик В. Екологічний менеджмент: європейський досвід і українські перспективи. С. 118-122. URL: <http://nato.pu.if.ua/journal/2009-2/2009-2-27.pdf>

27. Найденко О.Є. Проблеми екологічного оподаткування та шляхи їх вирішення *Економіка і суспільство*. 2016. № 1. С. 31-34.
28. Опендатбот. ТОВ «СКАЙБОКСБУД». URL: <https://opendatabot.ua/c/45329774> (дата звернення 04.04.2025)
29. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручн. Київ: Либідь. 2004. 448 с.
30. Федулова, І. В. Екологічний менеджмент підприємств. *Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф.*, 21-22 травня 2015 р. : тези доп. К. : НУХТ, 2015. С. 217-218.
31. Чайкіна А.О., Ревіна М.О. Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах машинобудівної галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24, ч. 3, с. 114-120.
32. Bondarenko, L., Leskiv, H., Kyrychenko, O., Skotnyy, P., Harbusiuk, V. STRATEGIC PLANNING OF TRADE DEVELOPMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF ENSURING ECONOMIC SECURITY. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2023, 4(51), pp. 358–367 (Scopus)
33. Dkhili H., & Dhiab L. B. (2019). Environ& mental Management Efficiency of GCC Countries: Linking Between Composite Index of Environ& mental Performance, *Socio&Political and Eco& nomic Dimensions. Marketing and Management of Innovations*. 1, 57—69. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1&05>
34. ISO 14001:2015 Environmental management systems. *Requirements with guidance for use*. 2015. URL: www.iso.org. (дата звернення: 11.03.2025).
35. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. *Quality Access to Success*, Vol. 20, No. 172/ Octover 2019, pp. 3-12.
36. Khanna D., Bhutiani R., Matta G. 2009. Environmental management system. *J.Comp.Toxocol. Physiol*. Vol 6(1), 010-017.

37. Nawrocka, D.; Parker, T.J. Finding the connection: Environmental management systems and environmental performance. *J. Clean. Prod.* 2009, 17, 601–607.
38. Phan, T.N.; Baird, K. The comprehensiveness of environmental management systems: The influence of institutional pressures and the impact on environmental performance. *J. Environ. Manag.* 2015, 160, 45–56.
39. Pinto, G.M.; Pedroso, B.; Moraes, J.; Pilatti, L.A.; Picinin, C.T. Environmental management practices in industries of Brazil, *Russia, India, China and South Africa (BRICS) from 2011 to 2015*. *J. Clean. Prod.* 2018, 198, 1251–1261.
40. Stapleton Ph., Cooney A., Hix Jr W. 1996. Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organizations. NSF International Ann Arbor, Michigan, 166 p.
41. Trumpp, C.; Endrikat, J.; Zopf, C.; Guenther, E. Definition, conceptualization, and measurement of corporate environmental performance: A critical examination of a multidimensional construct. *J. Bus. Ethics* 2015, 126, 185–204.
42. United Nations Environmental Programme (UNEP)/ International Chamber of Commerce (ICC)/International Federation of Consulting Engineers (FIDIC). (UNEP/ICC/ FIDIC) 1996. “Environmental Management System Training Resource Kit.”
43. Voinea C., Hoogenberg B., Fratostiteanu C. and Hashmi H. The Relation between Environmental Management Systems and Environmental and Financial Performance in Emerging Economies. *Sustainability*. 2020, 12 (13): 5309.
44. Weib M., Bentlage J., Wennersten R. and oth. Environmental Management Systems and Certification Book 4 in a series on Environmental Management. *The Baltic University Press*, 2006, 268 p.
45. Will M., Brauweiler J., Zenker-Hoffmann A. Environmental management system according to ISO 14001. *Industry, Innovation and Infrastructure*. pp. 335-353.