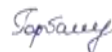


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

К.е.н., доцент



Горбашевська М.О.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«31» травня 2025 р.

**«Застосування принципів «зеленого» менеджменту в сучасних умовах
господарювання»**

Кваліфікаційна робота здобувачки вищої
освіти першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної програми
073 «Менеджмент»

Бєлік Марини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Коверза Вікторія Семенівна, к. е. н, доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:

Хамініч С. Ю., доктор економічних

наук, професор кафедри

аналітичної економіки та

менеджменту Дніпропетровського

державного університету

внутрішніх справ

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою відмінно 92/А

Секретар ЕК

«12» червня 2025 р.

Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ к.е.н.,
доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ПІП завідувача кафедри)

« 22 » _____ січня _____ 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Белік Марина Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Застосування принципів «зеленого» менеджменту в сучасних умовах господарювання

керівник роботи _____ Коверза В.С. к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року №8

2. Строк подання студентом роботи _____ «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою роботи є формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи екологічного управління на прикладі компанії «Група ДТЕК».

Об'єктом дослідження є процес управління екологічно орієнтованою діяльністю підприємства в умовах трансформації економіки до принципів сталого розвитку.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти впровадження принципів «зеленого» менеджменту на підприємствах, а також оцінка їх ефективності на прикладі діяльності компанії «Група ДТЕК».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ «ЗЕЛЕНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

1.1. Сутність та принципи «зеленого» менеджменту

1.2. Еволюція екологічно орієнтованих підходів у менеджменті

1.3. Правове забезпечення функціонування принципів «зеленого» менеджменту

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ «ЗЕЛЕНОГО»

МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Група ДТЕК»

2.2. Оцінка стану «зеленого» менеджменту компанії «Група ДТЕК»

2.3. Аналіз результатів «зеленого» менеджменту компанії «Група ДТЕК»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИНЦИПІВ «ЗЕЛЕНОГО»

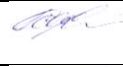
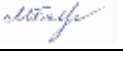
МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Розробка рекомендацій щодо впровадження принципів екологічно орієнтованих управлінських рішень

3.2. Очікувані результати від впровадження «зеленого» менеджменту

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Коверза В.С., к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25 

Розділ 2	Коверза В.С., к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25 
Розділ 3	Коверза В.С., к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25 

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	виконано
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	виконано
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	виконано
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	виконано
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	виконано
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	виконано
7.	Переддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	виконано
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	виконано
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	виконано
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	виконано
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2025	виконано

Студент


(підпис)

Белік М.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Коверза В.С.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ «ЗЕЛЕНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»	8
1.1. Сутність та принципи «зеленого» менеджменту	8
1.2. Еволюція екологічно орієнтованих підходів у менеджменті	13
1.3. Правове забезпечення функціонування принципів «зеленого» менеджменту	18
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ «ЗЕЛЕНОГО» МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	28
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Група ДТЕК»	28
2.2. Оцінка стану «зеленого» менеджменту компанії «Група ДТЕК»	38
2.3. Аналіз результатів «зеленого» менеджменту компанії «Група ДТЕК»	45
Висновки до другого розділу	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИНЦИПІВ «ЗЕЛЕНОГО» МЕНЕДЖМЕНТУ	53
3.1. Розробка рекомендацій щодо впровадження принципів екологічно орієнтованих управлінських рішень	53
3.2. Очікувані результати від впровадження «зеленого» менеджменту	61
Висновки до третього розділу	66
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Впровадження системи «зеленого» менеджменту на підприємстві здатне забезпечити не лише одночасне досягнення екологічних, економічних і соціальних цілей, але й сформувати основу для довгострокового зростання та адаптації до сучасних глобальних викликів. Така система сприяє зниженню негативного впливу на довкілля через оптимізацію ресурсоспоживання, скорочення викидів шкідливих речовин, впровадження енергоощадних і безвідходних технологій. З економічного погляду, це дозволяє зменшити витрати на сировину, енергію та утилізацію відходів, підвищити ефективність виробничих процесів і залучити інвестиції шляхом демонстрації відповідального ставлення до екологічних аспектів діяльності.

Соціальний ефект «зеленого» менеджменту проявляється у покращенні умов праці, формуванні культури сталого споживання, підвищенні рівня екологічної свідомості персоналу й місцевих громад. Усе це в сукупності підвищує репутацію підприємства, сприяє зміцненню його позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках, а також забезпечує відповідність сучасним вимогам міжнародних стандартів у сфері сталого розвитку (зокрема ISO 14001, EMAS, ESG-критеріїв тощо). Особливо актуальним є впровадження «зелених» підходів в умовах переходу до низьковуглецевої економіки, оскільки це надає бізнесу додаткові можливості адаптації до регуляторних змін, зокрема в межах європейської кліматичної політики та механізмів CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism).

Таким чином, тема кваліфікаційної роботи є дуже актуальною. Саме «зелений» менеджмент трансформується з факультативного інструменту екологічної відповідальності в ключовий чинник стратегічного розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- розкрити сутність і принципи «зеленого» менеджменту як інструменту сталого розвитку підприємств;
- проаналізувати еволюцію екологічно орієнтованих управлінських концепцій у світовій та українській практиці;
- дослідити правове забезпечення функціонування принципів «зеленого» менеджменту;
- надати загальну характеристику діяльності компанії «Група ДТЕК» з погляду реалізації принципів сталого розвитку;
- провести оцінку рівня впровадження «зеленого» менеджменту в компанії;
- проаналізувати результати та ефективність екологічних ініціатив компанії;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи екологічного управління та її адаптації до нових викликів.

Об'єктом дослідження є процес управління екологічною складовою діяльності підприємств в умовах переходу до сталого розвитку.

Предметом дослідження є методи, принципи та практичні підходи до впровадження «зеленого» менеджменту в корпоративному секторі, зокрема в діяльності компанії «Група ДТЕК».

Методи дослідження, що використовувалися у процесі виконання роботи, включають аналіз і синтез, системний підхід, економічне моделювання, порівняльний та логічний аналіз.

Інформаційна база дослідження охоплює нормативно-правові документи, статистичні звіти підприємства, наукові публікації, галузеві аналітичні матеріали, а також результати власних спостережень та аналізу господарської діяльності.

Практична значущість роботи полягає у формуванні управлінських рішень, спрямованих на екологізацію процесів виробництва, що сприятиме зменшенню негативного впливу на довкілля, підвищенню ефективності використання ресурсів і досягненню цілей сталого розвитку підприємства.

В кваліфікаційній роботі уточнено теоретичні підходи до трактування змісту «зеленого» менеджменту; запропоновано авторську модель вдосконалення

екологічної стратегії управління підприємством з урахуванням європейських інтеграційних вимог та практик компанії «Група ДТЕК».

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ «ЗЕЛЕНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

1.1. Сутність та принципи «зеленого» менеджменту

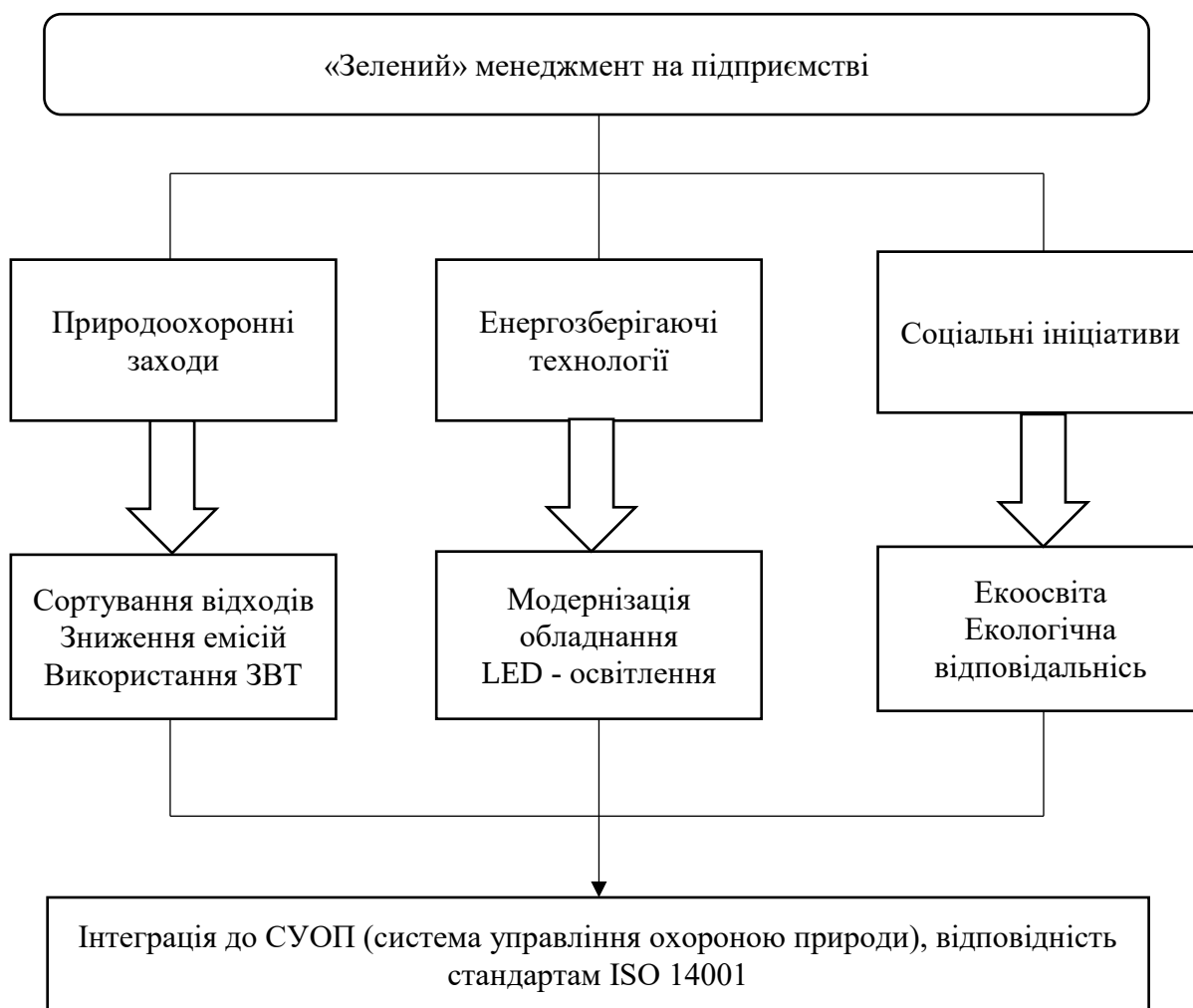
Стабільне функціонування підприємства та нарощування його економічного потенціалу значною мірою залежать від ефективної системи екологічної безпеки. Одним із ключових підходів до забезпечення екологічної стабільності та вирішення екологічних викликів у сфері промислового виробництва виступає екологічний менеджмент. Основне його завдання — зменшення шкідливого впливу господарської діяльності підприємства на навколишнє природне середовище.

Запровадження «зеленого» менеджменту передбачає не лише формальне дотримання чинного екологічного законодавства, а й системне впровадження природоохоронних заходів, енергозберігаючих технологій та принципів ресурсоефективного виробництва. Це дозволяє трансформувати господарську діяльність підприємства таким чином, щоб вона відповідала вимогам сталого розвитку, була економічно доцільною, екологічно безпечною та соціально значущою. Впровадження таких підходів сприяє зменшенню обсягів викидів і скидів забруднюючих речовин, оптимізації витрат на енергоресурси, мінімізації екологічних ризиків та зміцненню репутації підприємства серед зацікавлених сторін [1].

Особливого значення ці процеси набувають у країнах із транзитивною економікою, таких як Україна, де спостерігається високий ступінь зношеності виробничих фондів, недосконалість інституційного забезпечення екологічної політики, а також обмежене державне фінансування у сфері охорони довкілля. За умов значного бюджетного дефіциту підприємства змушені самостійно ініціювати впровадження природоохоронних інновацій, зокрема шляхом залучення інвестицій, пільгового екологічного кредитування або участі у міжнародних проєктах технічної допомоги [2]. Систему елементів впровадження «зеленого» менеджменту на підприємстві надано на рис.1.1.

Досвід свідчить, що підприємства, які інтегрують систему екологічного управління відповідно до міжнародних стандартів, таких як ISO 14001, мають

вищий рівень енергоефективності, покращують екологічні показники діяльності та отримують доступ до нових ринків, зокрема європейського. Наприклад, вітчизняна компанія «Інтерпайп» реалізувала програму з енергозбереження, що дозволила зменшити викиди CO₂ на 10 % протягом трьох років, одночасно скоротивши витрати на електроенергію на понад 20 млн грн щорічно [3].



Джерело: розроблено автором на основі: [1,2]

Рис. 1.1 - Система елементів впровадження «зеленого» менеджменту на підприємстві

Таким чином, «зелений» менеджмент виступає ефективним механізмом не лише екологічної модернізації підприємств, але й адаптації до нових ринкових

та регуляторних умов, які формуються у контексті глобальних кліматичних викликів та курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу. Його впровадження дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики декарбонізації, енергетичного переходу та ресурсної нестачі, які стають ключовими чинниками формування конкурентоспроможності в умовах «зеленої» трансформації економіки. Особливо це стосується тих секторів, які мають високий рівень енергоспоживання або значний екологічний слід, як-от важка промисловість, аграрна сфера, транспорт та енергетика.

У стратегічному вимірі «зелений» менеджмент сприяє не лише досягненню внутрішніх екологічних цілей підприємства, а й підвищує його інвестиційну привабливість, відкриває доступ до фінансових інструментів сталого розвитку, таких як «зелені» облігації, екологічне кредитування чи програми ЄС з підтримки екологізації бізнесу. Крім того, відповідність екологічним стандартам і принципам ESG (Environmental, Social, Governance) дедалі частіше стає передумовою для виходу на європейські ринки, участі в міжнародних ланцюгах поставок та партнерських програмах з транснаціональними компаніями.

Ураховуючи зобов'язання України в межах Угоди про асоціацію з ЄС та Європейського зеленого курсу, поширення практик «зеленого» управління в корпоративному секторі не є вибором, а стає об'єктивною необхідністю. Саме через поєднання екологічної відповідальності, економічної ефективності та інноваційного підходу «зелений» менеджмент перетворюється на ключову ланку сталого розвитку підприємств в умовах постіндустріальної трансформації суспільства.

Окрему увагу слід приділити тому, що в умовах інтеграції України до Європейського Союзу питання екологізації виробництва та розбудови систем «зеленого» менеджменту стають дедалі актуальнішими та пріоритетними.

Загострення екологічних проблем, глобальні кліматичні зміни та посилення екологічної свідомості суспільства зумовили трансформацію підходів до управління підприємствами. Одним із сучасних напрямів такої трансформації

є «зелений» менеджмент, який передбачає інтеграцію екологічних вимог у всі етапи управлінського процесу.

Сутність «зеленого» менеджменту полягає в системному підході до планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства з урахуванням екологічної складової. Основна мета — зменшення негативного впливу на довкілля, раціональне використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку [1].

За даними досліджень, «зелений» менеджмент охоплює не лише впровадження екологічно чистих технологій, але й зміну корпоративної культури, орієнтованої на відповідальне ставлення до навколишнього природного середовища [2]. Наприклад, компанія ArcelorMittal Кривий Ріг реалізує масштабні екологічні проєкти з модернізації доменного виробництва та систем пилогазоочистки, інвестуючи понад 400 млн дол. США у природоохоронні заходи [4].

Таблиця 1.1

Впровадження «зеленого» менеджменту на українських підприємствах

Підприємство	Заходи «зеленого» менеджменту	Результати
«Інтерпайп»	Впровадження енергоефективного обладнання, зменшення викидів CO ₂	Зниження енергоспоживання на 12 %, CO ₂ — на 10 %
«Карлсберг Україна»	Установлення біогазових реакторів, повторне використання води	Скорочення використання води на 20 %, енергії — на 15 %
«Київстар»	Віддалена робота, скорочення споживання паперу, утилізація відходів	100 % перехід на електронний документообіг
«Астарта-Київ»	Біоенергетичні комплекси, точне землеробство	Зниження викидів метану, оптимізація агровиробництва
«Нова Пошта»	Зелені відділення, електротранспорт, сортування відходів	Щорічне зменшення вуглецевого сліду, екозвітність

Умови глобальної інтеграції, зокрема вектор України на вступ до ЄС, також стимулюють впровадження «зеленого» менеджменту, адже відповідно до Угоди про асоціацію з Європейським Союзом [5], Україна взяла на себе зобов'язання щодо поступового впровадження європейських екологічних стандартів. Приклади впровадження «зеленого» менеджменту на українських підприємствах надано в таблиці 1.1.

До основних принципів «зеленого» менеджменту належать:

- Принцип екологічної відповідальності — передбачає усвідомлення підприємством впливу своєї діяльності на довкілля та впровадження заходів щодо зменшення шкідливих наслідків [6].
- Принцип сталого розвитку — орієнтує на досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями. Цей принцип закріплений у документах ООН, зокрема у Цілях сталого розвитку 2030 [7].
- Принцип запобігання забрудненням — передбачає перевагу профілактичних дій над реактивними, що включає перехід до «чистих» виробничих технологій.
- Принцип ресурсоощадності — фокусується на підвищенні ефективності використання природних ресурсів, зокрема енергії, води та сировини.
- Принцип екологічної прозорості — зобов'язує підприємство до інформування громадськості щодо екологічних аспектів своєї діяльності, ведення нефінансової (екологічної) звітності згідно з міжнародними стандартами, наприклад, GRI Standards.
- Принцип екологічної інтеграції — передбачає врахування екологічних критеріїв у всіх управлінських рішеннях, на всіх рівнях — від стратегічного до оперативного.

Ключові принципи «зеленого» менеджменту та їх зміст надано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові принципи «зеленого» менеджменту та їх зміст

Принцип	Зміст
Екологічна відповідальність	Усвідомлення підприємством наслідків своєї діяльності для довкілля.
Сталий розвиток	Досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами.
Запобігання забрудненням	Пріоритетність профілактики над ліквідацією екологічних наслідків.
Ресурсоощадність	Ефективне використання природних ресурсів, повторне використання матеріалів.
Прозорість та відкритість	Екологічна звітність, інформування громадськості про стан довкілля.
Інтеграція в управління	Врахування екологічних критеріїв на всіх етапах управлінських рішень.

Таким чином, «зелений» менеджмент стає не лише інструментом підвищення екологічної ефективності, але й чинником зміцнення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

1.2. Еволюція екологічно орієнтованих підходів у менеджменті

Поняття екологічного менеджменту вирізняється складністю й багатовимірністю, що зумовлює наявність різних наукових підходів до його визначення. Зокрема, Л. Федулова розглядає екологічний менеджмент як екологічно безпечне управління виробничою діяльністю, при якому забезпечується оптимальний баланс між економічними та екологічними показниками функціонування підприємства [8, с. 234]. Така інтерпретація акцентує увагу на необхідності гармонізації екологічної та економічної ефективності у процесі управлінських рішень.

Іншу точку зору представляють А. Бурлакова та Ю. Чередніченко, які визначають екологічний менеджмент як систему заходів, що дозволяє здійснювати управління видами діяльності підприємства, здатними завдати або потенційно спричинити шкоду довкіллю. За їхнім підходом, екологічний менеджмент виступає як специфічний тип управління, спрямований на розвиток екологічного виробництва та формування екологічної культури людської життєдіяльності. Його базою є соціально-економічне та соціально-психологічне мотивування досягнення гармонії між людиною і природним середовищем [9].

У свою чергу, Л. Кожушко визначає екоменеджмент як усвідомлену, цілеспрямовану діяльність, що охоплює розробку, впровадження, реалізацію та контроль комплексу природоохоронних заходів. Їхньою метою є забезпечення раціонального використання природних ресурсів, збереження довкілля та дотримання принципів екологічної безпеки [10, с. 15–17].

У науковому джерелі [11] пропонуються два підходи до аналізу параметрів екологічного менеджменту. Перший ґрунтується на моніторингу системи екологоорієнтованого управління, другий – на відстеженні змін у бізнес-процесах, що відображають інтеграцію екологічного чинника в управлінську практику.

На думку А.О. Чайкіної та М.О. Ревіної, ефективне впровадження екоменеджменту потребує формування двох взаємопов'язаних блоків: по-перше, внутрішньої екостратегії, що включає інтеграцію стандартів екологічного менеджменту у внутрішні процеси підприємства; по-друге, зовнішньої екологічної політики, яка передбачає активну взаємодію з державними інституціями, неурядовими організаціями, споживачами й місцевими громадами [12].

І.М. Білецька у своїх дослідженнях акцентує увагу на взаємозв'язку між перевагами та недоліками дотримання екологічних стандартів, при цьому підкреслює економічні вигоди для підприємств, які дотримуються таких стандартів, зокрема через підвищення їх конкурентоспроможності та позитивний імідж серед споживачів [13].

У роботі [14] наголошується, що основою побудови дієвої системи екологічного менеджменту є усвідомлення екологічного впливу діяльності підприємства, його продукції та послуг. Лише за умови комплексного аналізу взаємодії із довкіллям можна запобігти забрудненню природного середовища й забезпечити дотримання принципів сталого розвитку.

Згідно з висновками авторів праці [15], впровадження системи управління екологічною взаємодією відбувається індивідуально для кожного підприємства, з урахуванням його особливостей. При цьому наголошується, що витрати на покращення екологічних показників зазвичай компенсуються економією ресурсів унаслідок підвищення загальної ефективності, що, втім, не завжди є очевидним для підприємств і може слугувати бар'єром для впровадження систем екологічного менеджменту (СЕМ).

Одним із ключових напрямів сучасних досліджень є аналіз впливу запровадження СЕМ на зміни в екологічних показниках підприємства [16]. Особливо складним залишається питання визначення відповідних індикаторів для оцінювання екологічної ефективності, а також обґрунтування зв'язку між функціонуванням СЕМ і зростанням продуктивності підприємств.

Варте уваги й питання мотивації щодо впровадження СЕМ. Як зазначено у джерелі [17], на процес екологізації управління істотно впливають інституційні фактори, зокрема примусовий, імітаційний і нормативний тиск. Ці чинники визначають рівень комплексності системи екологічного менеджменту, яка, у свою чергу, впливає на екологічну результативність діяльності підприємства.

У вітчизняній науковій та практичній літературі досить часто зустрічається ототожнення понять «охорона навколишнього середовища» та «екологічне управління». Проте, на нашу думку, таке ототожнення є методологічно некоректним. Категорія «охорона навколишнього середовища» має значно ширше змістове наповнення, оскільки охоплює всю сукупність заходів, спрямованих на збереження, відновлення та покращення якісних характеристик довкілля. Це поняття передбачає реалізацію екологічної політики держави,

розвиток нормативно-правової бази, контроль за дотриманням екологічних стандартів, популяризацію екологічної культури серед населення тощо.

Натомість «екологічне управління» слід розглядати як процес організації, координації та контролю реалізації згаданих заходів на різних рівнях управлінської діяльності — від стратегічного до оперативного. Воно є інструментальним механізмом забезпечення цілей охорони довкілля шляхом інтеграції екологічних аспектів у систему прийняття управлінських рішень.

У сучасних наукових підходах окремо виокремлюється також поняття «екологічний менеджмент», яке, хоч і споріднене з екологічним управлінням, має свої особливості. Екологічний менеджмент передбачає системне управління екологічною діяльністю підприємства або організації в межах загальної системи менеджменту. Його основна мета — досягнення екологічних цілей шляхом впровадження відповідних стандартів, процедур та інструментів (зокрема, ISO 14001), що дозволяють не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля, а й підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Аналіз сучасної наукової літератури вказує на необхідність чіткого розмежування цих понять, зважаючи на відмінності у функціональному навантаженні, масштабах застосування та суб'єктах реалізації. Таке уточнення дозволяє не лише уникнути термінологічної плутанини, а й підвищити ефективність формування і реалізації екологічної політики на рівні підприємств, галузей і держави в цілому. В додатку А надано порівняння понять у сфері екологічної діяльності.

У межах традиційного екологічного управління на підприємствах, як правило, відсутня системно структурована екологічна політика, чітко визначені цілі та завдання в сфері охорони навколишнього середовища. Це пояснюється низьким рівнем екологічної обізнаності управлінського персоналу, а також відсутністю реального інтересу до підвищення екологічної ефективності через концентрацію переважно на короткострокових економічних показниках діяльності.

Визначальною рисою екологічного менеджменту є превентивний підхід до охорони довкілля, на відміну від реактивного характеру звичайного екологічного управління. У першому випадку підприємство заздалегідь ідентифікує потенційні ризики, інвестує в запобіжні заходи та технології, які мінімізують негативний вплив на довкілля. У другому – вплив на навколишнє середовище визнається постфактум, і, відповідно, підприємство обмежується сплатою штрафів за забруднення або витратами на ліквідацію наслідків збитків, що нерідко стає значно дорожчим як у фінансовому, так і в репутаційному аспектах.

Застосування принципів екологічного менеджменту дозволяє суттєво знизити ймовірність аварій, технологічних порушень і надзвичайних ситуацій, що мають негативні екологічні наслідки. Більше того, численні дослідження (зокрема, згідно з підходами, викладеними у [30]) свідчать, що попередження забруднення зазвичай є економічно вигіднішим, ніж заходи з ліквідації його наслідків, включно з компенсаціями постраждалим сторонам та сплатою штрафних санкцій.

Ще одним важливим чинником ефективності екологічного менеджменту є активна взаємодія підприємства з широким колом зацікавлених сторін (stakeholders), яка формується на основі принципів прозорості, відповідальності та сталого розвитку. До таких сторін, як зазначається в західній науковій літературі, належать:

- державні органи екологічного контролю;
- місцеві громади, що проживають у зоні впливу підприємства;
- засоби масової інформації;
- освітні й науково-дослідні установи;
- громадські екологічні організації (у т.ч. професійні, наукові, політичні, підприємницькі);
- благодійні організації;
- постачальники та логістичні посередники;
- кінцеві споживачі продукції та послуг;
- галузеві асоціації та конкурентні компанії;

- зарубіжні ділові партнери та інвестори;
- акціонери підприємства;
- міжнародні екологічні організації та експертна спільнота.

Висока якість екологічного менеджменту вимагає не лише впровадження внутрішніх політик, а й здатності підприємства ефективно комунікувати та співпрацювати з цими суб'єктами, враховуючи їх інтереси й очікування. Це дозволяє не тільки підвищити рівень екологічної безпеки, а й зміцнити довіру до підприємства з боку суспільства та інвесторів, що в умовах глобальної диджиталізації та ESG-інтеграції є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності.

1.3. Правове забезпечення функціонування принципів «зеленого» менеджменту

Питання, пов'язані з функціонуванням систем екологічного менеджменту, регламентуються низкою міжнародних нормативно-правових актів і стандартів. Серед них ключове місце займає міжнародний стандарт ISO 14001:2015, який визначає загальну структуру та вимоги до впровадження ефективної системи екологічного менеджменту на підприємствах різних галузей.

Цей стандарт пропонує організаціям універсальні рамкові підходи до формування екологічної політики, планування дій у сфері охорони довкілля, реалізації заходів природоохоронного характеру, контролю за їх виконанням та постійного вдосконалення екологічної діяльності. Система екологічного менеджменту в межах ISO 14001 розглядається як складова загальної системи управління організацією — тобто як інтегрована управлінська підсистема, що спрямована на ефективне управління природокористуванням і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Ключовою методологічною основою ISO 14001 є цикл безперервного вдосконалення PDCA (Plan – Do – Check – Act), який забезпечує систематичний підхід до покращення екологічних показників діяльності. Ця модель стимулює

організацію до постійного вдосконалення процесів, підвищення відповідальності за екологічні аспекти виробництва та підвищення рівня екологічної безпеки.

Базові принципи та структура системи екологічного менеджменту відповідно до вимог стандарту ISO 14001:2015 ілюстровані на рисунку 1.2.



Рис.1.2 – Базисна концепція системи екологічного менеджменту відповідно до ISO 14001:2015

Таким чином, базисна концепція системи екологічного менеджменту (СЕМ) відповідно до ISO 14001:2015 зосереджена на інтеграції екологічних аспектів у стратегію та управління організацією. Основними елементами цієї концепції є:

1. Контекст організації:
 - Визначення внутрішнього та зовнішнього контексту організації, що включає екологічні, юридичні, соціальні та економічні фактори.
 - Аналіз потреб і очікувань зацікавлених сторін (клієнтів, постачальників, органів влади тощо).

- Визначення меж і сфери застосування СЕМ.

2. Лідерство:

- Підтримка від вищого керівництва, яке повинно бути залучене до визначення екологічних політик, цілей і ресурсів.

- Визначення відповідальності та повноважень за впровадження СЕМ на всіх рівнях організації.

3. Планування:

- Визначення екологічних аспектів, що можуть впливати на навколишнє середовище, та оцінка їх значущості.

- Оцінка юридичних вимог, нормативів та інших зобов'язань.

- Формулювання екологічних цілей, завдань та планів досягнення на всіх рівнях організації.

4. Підтримка:

- Забезпечення ресурсами, кваліфікацією та підготовкою персоналу.

- Забезпечення документованої інформації та ефективної комунікації всередині та ззовні організації.

5. Операційна діяльність:

- Управління екологічними аспектами на етапах розробки, виробництва та експлуатації.

- Визначення контрольних точок для запобігання, зменшення чи ліквідації екологічних впливів.

6. Оцінка результатів діяльності:

- Відстеження та оцінка результативності системи екологічного менеджменту.

- Виконання регулярних перевірок, аудитів і оцінки відповідності екологічним вимогам.

7. Поліпшення:

- Постійне вдосконалення системи на основі результатів оцінки та відгуків.

- Виявлення і усунення причин невідповідностей, а також запобігання їх повторенню.

Всі ці компоненти взаємопов'язані і утворюють циклічний процес, що відповідає принципу PDCA (Plan-Do-Check-Act), спрямованому на досягнення постійного вдосконалення в екологічному управлінні (рис.1.2).

Це дозволяє організаціям не лише відповідати екологічним вимогам, а й активно сприяти збереженню навколишнього середовища та зменшенню екологічного впливу на всіх етапах своєї діяльності.

Модель PDCA описує ітераційний процес, який організації застосовують для досягнення постійного вдосконалення. Вона може бути використана як для всієї системи екологічного управління, так і для окремих її елементів. Модель можна коротко представити таким чином:

Плануй: визначення екологічних цілей та процесів, необхідних для досягнення результатів, які відповідають екологічній політиці організації. Цей етап включає аналіз існуючих виробничих процесів для виявлення екологічних аспектів діяльності, що впливають на довкілля. Екологічні аспекти можуть бути прямими (пов'язаними з результатами виробництва) або опосередкованими (виникають через діяльність підрядників, споживання чи експлуатацію). Такий аналіз дозволяє визначити майбутні цілі та процеси, що відповідають вимогам природоохоронного законодавства.

Виконуй: здійснення запланованих процесів. На цьому етапі важливо визначити необхідні ресурси та призначити відповідальних осіб для впровадження екологічного менеджменту. Ключовим є залучення до роботи всіх рівнів персоналу.

Перевіряй: моніторинг та вимірювання процесів, зокрема у зв'язку з екологічною політикою, зобов'язаннями, цілями та критеріями. Також важливо здійснювати звітність за досягнутими результатами.

Дій: вжиття заходів для постійного вдосконалення.

Цей цикл відображає концепцію екологічного менеджменту як безперервного процесу планування, впровадження, перевірки та вдосконалення,

необхідного для виконання екологічних зобов'язань організації [18]. Згідно з міжнародним стандартом ISO 14001, система екологічного менеджменту (EMS) є складовою частиною загальної системи менеджменту, яка включає організаційну структуру, планування, розподіл відповідальності, а також процедури та ресурси для розробки, впровадження, оцінки та вдосконалення екологічної політики, її цілей та завдань [19].

Таким чином, екологічний менеджмент є комплексною та багатогранною діяльністю, яку можна трактувати як у широкому, так і в вузькому сенсі. У широкому сенсі це тип управління, орієнтований на формування та розвиток екологічно безпечного виробництва і поліпшення екологічної якості життєдіяльності людей, з метою збереження природного середовища, забезпечення здоров'я населення та раціонального використання ресурсів. У вузькому розумінні це діяльність, що охоплює окремі аспекти, їх комбінацію та різні рівні управлінської ієрархії.

Система екологічного менеджменту є сукупністю інструментів, що визначають політику, обов'язки та процедури для вирішення проблем навколишнього середовища.

З огляду на це, можна виділити кілька основних ознак екологічного менеджменту:

- він є частиною загальної системи екологічного управління;
- він функціонує як система ринкового управління довкіллям;
- його дія обмежена територіальними та ієрархічними рівнями в межах регіону, корпорації чи підприємства, зокрема у виробничій сфері, де існують ринкові відносини.

Основні причини збільшення значення екологічного фактору в промисловості включають: формування нових цінностей, орієнтованих на шанобливе ставлення до природи, що проявляється через зростання попиту на екологічно чисту продукцію, а також необхідність виконання державних і міжнародних екологічних стандартів.

Сучасні дослідження показують, що запобігання забрудненню навколишнього середовища часто є значно дешевшим для підприємств, ніж заходи щодо усунення наслідків забруднення (як плата за забруднення чи компенсація збитків третім особам). Позитивні результати екологічного менеджменту також обумовлені співпрацею з зацікавленими сторонами, серед яких: органи державного екологічного контролю; населення, що проживає в зоні впливу підприємства; ЗМІ; освітні і науково-дослідні установи; екологічна громадськість (як екологічна, так і наукова, політична, підприємницька, місцева та федеральна громадськість); благодійні організації; постачальники та посередники; споживачі продукції і послуг; споріднені галузеві підприємства та конкуренти; зарубіжні партнери; інвестори; акціонери; міжнародні екологічні організації.

Розробка та впровадження систем екологічного менеджменту на підприємствах регламентується міжнародними стандартами.

Британський стандарт BS 7750, розроблений у 1992 році Британським інститутом стандартизації, став одним із перших у світі документів, що стандартизують рекомендації для впровадження добровільної системи екологічного управління. Хоча цей стандарт не визначає конкретних вимог до природоохоронної діяльності підприємства, він надає корисні рекомендації для створення ефективної системи управління екологічними аспектами та проведення екологічного аудиту.

Міжнародне співробітництво в галузі стандартизації почалося в 1921 році, коли була організована перша конференція семи національних комітетів зі стандартизації. Ця конференція визначила організаційні принципи, що лягли в основу створення Міжнародної федерації національних асоціацій зі стандартизації (ISA) в 1926 році, до складу якої увійшли майже 20 національних організацій.

Після Другої світової війни, в жовтні 1946 року в Лондоні відбулося засідання, на якому 25 країн прийняли рішення про створення Міжнародної

організації зі стандартизації (ISO). Назва ISO походить від грецького слова «isos», що означає «рівний».

ISO використовує комплексний підхід до задоволення потреб усіх зацікавлених сторін — від бізнесу до урядових та неурядових організацій, а також споживачів, у питаннях охорони довкілля, раціонального природокористування та екологічної безпеки.

Основною метою запровадження стандартів серії ISO 14000 є забезпечення єдиного підходу для всіх країн світу, який базується на найкращому досвіді існуючих регіональних або національних систем екологічного управління. Міжнародні стандарти ISO серії 14000 та відповідні національні стандарти є основою для формування системи управління навколишнім середовищем в організаціях.

Стандарти серії ISO 14000 «Системи управління навколишнім середовищем» (Environmental Management Systems – EMS) були вперше розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації в 1996 році. Центральним документом серед них є стандарт ISO 14001 «Система екологічного менеджменту (EMS) – Специфікації та посібник з використання». Саме відповідність цьому стандарту є основою для сертифікації, тоді як інші стандарти цієї серії виконують допоміжну роль.

До серії ISO 14000 входять три основні групи документів:

- принципи розробки та застосування систем екологічного менеджменту;
- інструменти екологічного контролю та оцінки;
- стандарти, що орієнтовані на продукцію.

Ключовим поняттям стандартів ISO 14000 є система екологічного управління, тому стандарт ISO 14001 вважається основним у цій серії.

У 2015 році Міжнародною організацією зі стандартизації був переглянутий стандарт ISO 14001:2004, і на його місце була прийнята нова редакція – ISO 14001:2015. Стандарт ISO 14001 визначає вимоги до системи екологічного управління, які організація може використовувати для підвищення своєї екологічної ефективності. Метою цього стандарту є надання організаціям

загальної стратегії для захисту довкілля та реагування на зміни навколишнього середовища з урахуванням соціально-економічних потреб.

Стандарти серії ISO 14000 є добровільними. Окрім цього, існує екологічний аудит Європейського Союзу, який висуває більш жорсткі вимоги, ніж ISO 14001.

Схема екологічного менеджменту та аудиту EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) була розроблена в середині 1990-х років як уніфікована система для країн-членів ЄС. Можливість сертифікації за стандартом EMAS була надана організаціям з 1995 року. Основними цілями створення EMAS були оцінка та поліпшення екологічних показників діяльності організацій, а також забезпечення доступу зацікавлених сторін до екологічної інформації. Ця система була створена спеціально для промислових підприємств, і реєстрація (сертифікація) за вимогами EMAS є добровільною. Система EMAS складається з кількох взаємопов'язаних етапів. Оскільки основою для розробки EMAS був британський стандарт BS 7750, основні положення європейської системи екологічного управління та аудиту і цього стандарту мають значну схожість.

Основні складові впровадження системи екологічного управління за стандартом EMAS включають:

1. Розробку екологічної політики та публікацію заяви про наміри підприємства щодо реалізації цієї політики.
2. Оцінку поточної ситуації на момент прийняття екологічної політики, що стане основою для подальшої оцінки ефективності системи екологічного управління.
3. Визначення конкретних завдань екологічної політики підприємства, тобто ідентифікацію аспектів діяльності, які потребують вдосконалення.
4. Розробку детальної програми для досягнення поставлених цілей.
5. Проведення екологічного аудиту для постійної оцінки прогресу в реалізації завдань.

Між системами екологічного управління EMAS та ISO 14001 є деякі відмінності. Постанова про екологічний аудит Європейського Союзу є частиною

законодавства ЄС, тоді як стандарт ISO 14001 є приватною угодою. Постанова ЄС вимагає подання підприємством офіційної заяви для інформування громадськості, чого не передбачає стандарт ISO 14001. Крім того, екологічний аудит ЄС вимагає постійної модернізації виробництва та поліпшення умов праці з метою збільшення внеску підприємства в охорону довкілля. Задоволення всіх чинних законів є вимогою екологічного аудиту ЄС, на відміну від стандарту ISO 14001, який лише рекомендує це [20, 17].

Міжнародні стандарти ISO 14000 були прийняті в Україні ще у 1997 році, але досі не отримали широкого впровадження. Варто зазначити, що ISO 14000 складно назвати стандартами в класичному розумінні цього слова, оскільки вони не встановлюють чітких кількісних вимог чи нормативів, не висувають жорстких вимог до діяльності підприємства і не визначають необхідність відповідності конкретним екологічним показникам, а мають рекомендаційний характер.

Система екологічного менеджменту, що впроваджена на підприємстві, може бути сертифікована акредитованими органами або заявлена шляхом самодекларації. Екологічна сертифікація здійснюється як у обов'язковій, так і в добровільній формі. Обов'язковій сертифікації в рамках національної системи УкрСЕПРО підлягають об'єкти, які відповідно до чинного законодавства повинні виконувати вимоги щодо охорони довкілля, забезпечення екологічної безпеки та збереження біорізноманіття. Добровільна сертифікація може охоплювати й інші об'єкти. У разі добровільної сертифікації замовник самостійно визначає критерії для підтвердження відповідності своєї продукції вимогам стандартів. Сертифікаційний орган та випробувальна лабораторія здійснюють компетентну оцінку відповідності продукції. У разі позитивних результатів сертифікаційний орган видає екологічні сертифікати відповідності, а також дозвіл на маркування продукції екологічним знаком. Сертифікат реєструється в Реєстрі Системи сертифікації УкрСЕПРО. Добровільна сертифікація сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, її привабливості для споживачів і надає переваги при участі в тендерах [21].

Висновки до першого розділу

«Зелений» менеджмент являє собою управлінський підхід, спрямований на інтеграцію екологічних принципів у бізнес-процеси та стратегії організацій. Основною метою цього підходу є досягнення сталого розвитку через ефективне використання ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля та підвищення екологічної відповідальності підприємств. Принципи «зеленого» менеджменту включають збереження природних ресурсів, мінімізацію відходів, використання відновлюваних джерел енергії та врахування екологічних наслідків при прийнятті управлінських рішень.

Історично екологічно орієнтовані підходи в менеджменті проходили кілька етапів розвитку, починаючи від простих ініціатив з охорони навколишнього середовища до комплексних систем екологічного управління. У 1970-80-х роках почали виникати перші міжнародні стандарти та ініціативи з охорони довкілля, які заклали основи для розвитку «зеленого» менеджменту. У 1990-х роках екологічний менеджмент став важливою складовою корпоративної стратегії, а в XXI столітті набув значення як фактор конкурентоспроможності, що включає управління ризиками та досягнення цілей сталого розвитку.

Правове забезпечення «зеленого» менеджменту базується на міжнародних угодах та національних законодавчих актах, що регулюють екологічну безпеку та сталий розвиток. Стандарти, такі як ISO 14001, встановлюють вимоги до систем екологічного управління, що дозволяє організаціям систематизувати підходи до збереження довкілля. У той же час, екологічне законодавство надає підприємствам чіткі правила та нормативи щодо їхніх обов'язків у сфері охорони природи, що допомагає стимулювати екологічно відповідальне ведення бізнесу.

Таким чином, «зелений» менеджмент являє собою важливий інструмент для інтеграції екологічних вимог у бізнес-практики, сприяючи забезпеченню сталого розвитку, збереженню навколишнього середовища та підвищенню конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ «ЗЕЛЕНОГО» МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Група ДТЕК»

Група ДТЕК — це диверсифікований енергетичний холдинг, у структурі якого функціонують шість бізнес-напрямів і корпоративний навчальний заклад — Academy DTEK. Компанії, що входять до складу Групи, здійснюють виробництво електроенергії з використанням сонячних, вітрових і теплових електростанцій, займаються видобутком вугілля та природного газу, провадять трейдингову діяльність на вітчизняних та міжнародних енергетичних ринках, забезпечують розподіл електроенергії, експлуатацію та обслуговування енергетичної інфраструктури, а також постачають електроенергію кінцевим споживачам. Крім того, компанія активно розробляє та впроваджує рішення у сфері енергоефективності та розширює мережу швидкісних зарядних станцій для електромобілів. Загальна чисельність працівників підприємств Групи становить понад 56 тисяч осіб.

У межах реалізації Нової стратегії до 2030 року, ДТЕК задекларував наміри трансформації бізнесу у напрямі екологічності, енергоефективності та технологічності з дотриманням принципів ESG (Environmental, Social and Governance). Окремим стратегічним зобов'язанням є досягнення вуглецевої нейтральності до 2040 року.

Протягом останніх років ДТЕК виступає ключовим інвестором у розвиток енергетичних активів як в Україні, так і за її межами. У 2021 році капітальні інвестиції холдингу сягнули 23,4 млрд грн, тоді як податкові надходження до бюджетів різних рівнів становили 31,9 млрд грн. Важливим стратегічним напрямом діяльності компанії є створення нової енергетичної інфраструктури України, що набуло особливої актуальності у контексті післявоєнного відновлення.

З початку збройної агресії Росії у 2014 році, українська енергетика функціонує в умовах війни. Після розгортання повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, галузь стикнулася з низкою нових викликів: зростанням загроз ядерного тероризму (зокрема через захоплення атомних електростанцій), численними пошкодженнями критичної енергетичної інфраструктури (електромережі, газопроводи), зниженням споживчого попиту внаслідок масового виїзду населення та зупинки бізнесу, критичним зменшенням рівня оплат за енергоносії. Водночас, попри бойові дії, Україна продовжила процес синхронізації своєї енергетичної системи з енергосистемою Континентальної Європи.

Надання Україні статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу також формує нові виклики щодо адаптації національної енергетичної політики до стандартів ЄС та вдосконалення механізмів державного регулювання у цій сфері.

Збройна агресія Російської Федерації проти України, що фінансується переважно за рахунок надприбутків від експорту енергоносіїв, актуалізувала потребу у фундаментальному перегляді глобальних підходів до виробництва та споживання енергії. В умовах воєнного протистояння Україна демонструє позитивні результати у сфері декарбонізації електроенергетики, зокрема за показником викидів CO₂ на кіловат-годину виробленої електроенергії. Це пояснюється значною часткою атомної та відновлюваної генерації в енергетичному міксі країни.

Так, за результатами 2021 року частка вуглецево нейтральної електроенергії в Україні досягла 70%, а в період весняного паводку 2022 року вона перевищила 85%. Проте для подальшого нарощування частки "зеленої" енергії в структурі енергобалансу необхідно оптимізувати чинні механізми стимулювання розвитку відновлюваної енергетики. Особливо це стосується підтримки перспективного напрямку — малої розосередженої генерації на рівні споживачів.

На сьогодні головним інструментом підтримки домогосподарств, які встановлюють генераційні установки з використанням відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), є модель «зеленого» тарифу. Цей механізм відіграв важливу роль у формуванні нової індустрії та сприяв стрімкому зростанню малої генерації. Зокрема, упродовж 2018–2022 років сумарна потужність сонячних електростанцій приватних домогосподарств зросла більш ніж у п'ять разів, досягнувши 1205 МВт на початок 2022 року (понад 45 тисяч установок).

Масовані ракетні атаки на енергетичну інфраструктуру України спричинили гостру кризу в системі електропостачання, що негативно позначилася як на діяльності бізнесу, який продовжує функціонувати в умовах воєнного стану, так і на побутових споживачах. За офіційними даними Уряду, станом на листопад 2022 року зруйновано близько 40% потужностей електростанцій країни.

У складному становищі опинилися й об'єкти відновлюваної енергетики. З початку повномасштабної війни втрачено або тимчасово окуповано близько 30% потужностей сонячної генерації та до 90% — вітрової. Такі втрати призвели до структурного дефіциту електроенергії, що змусило операторів впроваджувати графіки планових відключень, а громадян — до економії споживання.

У зоні ризику опинилося й енергозабезпечення об'єктів соціальної та бюджетної сфери, таких як заклади освіти, охорони здоров'я, адміністративні центри. У той час, як держава здійснює відновлення пошкоджених енергетичних об'єктів, органи місцевого самоврядування та бізнес-структури можуть вживати заходів щодо автономізації енергопостачання. Одним з ефективних рішень є впровадження автономних сонячних електростанцій з системами накопичення енергії, орієнтованих переважно на покриття власних потреб.

Загальні втрати теплоенергетичних активів Групи ДТЕК внаслідок війни оцінюються у 17,6 млрд грн, з яких понад третину компанія зазнала лише у третьому кварталі. Нові обстріли лише посилили критичність ситуації, створюючи потребу в негайній підтримці з боку держави та міжнародних партнерів.

Таблиця 2.1

Виклики енергетичної безпеки України в умовах війни

Показник	Значення (на листопад 2022 р.)
Зруйновані електростанції	Близько 40%
Втрата сонячної генерації	Приблизно 30%
Втрата вітрової генерації	До 90%
Збитки ТЕС ДТЕК від початку війни	17,6 млрд грн
Потужність СЕС домогосподарств (2022)	1205 МВт, близько 45 тис. установок [22]

За даними таблиці 2.1 спостерігається, що масовані обстріли енергетичної інфраструктури України з боку Російської Федерації спричинили серйозну кризу електропостачання як для промисловості, так і для побутових споживачів. За даними Кабінету Міністрів України, станом на листопад 2022 року було зруйновано близько 40% генеруючих потужностей країни [23].

Водночас Група ДТЕК продовжує реалізацію своєї стратегії, орієнтованої на інноваційний розвиток та цифрову трансформацію. Компанія є учасником Глобального договору ООН з 2007 року, що свідчить про її прихильність до цілей сталого розвитку. Одним із стратегічних пріоритетів ДТЕК є досягнення вуглецевої нейтральності до 2040 року.

Загалом, аналізуючи динаміку розвитку Групи ДТЕК, можна зробити висновок, що компанії вдалося пройти шлях від регіонального суб'єкта традиційної енергетики до національного лідера галузі, який активно впроваджує інновації. Значним досягненням стало перетворення збиткових вугільних підприємств у прибуткові бізнес-одиниці, а також п'ятикратне зростання потужностей відновлюваних джерел енергії, що зробило ДТЕК найбільшим виробником екологічно чистої електроенергії в Україні до початку війни.

Цифрова трансформація стала ще одним стратегічним напрямом, що дозволив компанії зміцнити стійкість та ефективність управління. Усі ці процеси відповідають місії ДТЕК — поєднувати інновації з високим рівнем соціальної відповідальності та турботи про персонал. Компанія визначає свою місію як

діяльність на благо суспільного прогресу та добробуту. Перелік основних цілей компанії подано в додатку Б.

Місія та цінності компанії орієнтовані у двох ключових напрямках:

– зовнішній – спрямований на споживачів, конкурентів, державні та галузеві регулятори. У цьому аспекті місія повинна демонструвати соціальну значущість компанії, її користь і незамінність для суспільства;

– внутрішній – орієнтований на працівників компанії та формує уявлення про цілі, яких компанія прагне досягти за їхньої участі як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Компанія має розгалужену організаційну структуру, яка безпосередньо впливає на систему управління додаток В.

Материнська компанія Групи DTEK зареєстрована в Нідерландах та здійснює стратегічне керівництво діяльністю всієї Групи. Вона відповідає за визначення ключових напрямів розвитку, надає методологічну підтримку операційним холдингам та володіє 100% акцій усіх підрозділів через юридичну особу DTEK B.V. До складу Групи входять операційні холдинги представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Групи операційних холдингів DTEK

Назва холдингу	Основна сфера діяльності
DTEK Energy B.V.	Видобуток і збагачення вугілля, генерація електроенергії на ТЕС і ТЕЦ, гірниче машинобудування
DTEK Oil&Gas Holdings B.V.	Видобуток природного газу
DTEK Grids B.V.	Розподіл електроенергії та експлуатація мереж
DTEK Trading B.V.	Трейдинг електроенергії, газу, вугілля та конденсату
DTEK Renewables B.V.	Вітрова та сонячна енергетика
DTEK Solutions B.V.	Енергосервіс, енергоефективні рішення, дахові СЕС, зарядні станції для електромобілів

Функції корпоративного центру зосереджені на:

- стратегічному та довгостроковому плануванні;
- розвитку нових напрямів бізнесу;

- управлінні портфелем інвестицій і залученні фінансування;
- формуванні кадрового потенціалу;
- управлінні репутацією компанії;
- взаємодії з органами державної влади.

Функції операційних компаній включають:

- оперативне управління виробничими процесами;
- підвищення ефективності операційної діяльності;
- реалізацію інвестиційних ініціатив;
- розвиток професійних компетентностей персоналу;
- формування та впровадження галузевої експертизи.

Подібна модель управління сприяє ефективному розвитку кожного напрямку бізнесу, забезпечує гнучкість, оперативність рішень та позитивно впливає на інвестиційну привабливість Групи ДТЕК як на національному, так і міжнародному рівнях.

Система корпоративного управління ДТЕК побудована на принципах прозорості, відкритості та етичності, що сприяє довірі з боку інвесторів, партнерів і працівників. Компанія постійно адаптує свою управлінську модель відповідно до змін у бізнес-середовищі та суспільстві. Це дозволяє забезпечувати сталість розвитку відповідно до довгострокової стратегії, включаючи досягнення цілей, закладених у ESG-стратегії Групи ДТЕК.

У межах функціонального підходу до управління доцільно виокремити такі ключові підсистеми управління в Групі ДТЕК (рис.2.1):

- підсистема стратегічного менеджменту;
- підсистема ризик-менеджменту;
- підсистема екологічного менеджменту;
- підсистема кадрового менеджменту.

Застосування функціонального підходу дозволяє комплексно оцінити ефективність управлінських процесів, що реалізуються в компанії. Група ДТЕК демонструє високий рівень впровадження стратегічного управління, що

виражається у формуванні чітко окресленої стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток.



Рис.2.1 - Модель системи управління Групи ДТЕК

Зокрема, компанія визначає стратегічні тренди розвитку як самої організації, так і енергетичної галузі загалом, а також інвестує у зміцнення внутрішнього потенціалу, інновації та людський капітал.

Група ДТЕК здійснює постійний розвиток і вдосконалення системи управління ризиками. Такий підхід забезпечує здатність компанії оперативно і своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зберігаючи при цьому стабільність, ефективність та результативність основних бізнес-процесів.

Основні показники діяльності Групи ДТЕК наведено в додатку Г. Протягом аналізованого періоду спостерігалось стабільне скорочення обсягів видобутку вугілля та поступове зниження генерації електроенергії. Темпи зменшення виробництва електроенергії впродовж 2022 та 2023 років становили близько 13% щорічно. Очікується, що до 2030 року теплові електростанції України продовжуватимуть зменшувати обсяги генерації, водночас залишаючись ключовими елементами енергосистеми, оскільки виконують стабілізаційну функцію та підтримують надійність електропостачання.

У цьому контексті ДТЕК реалізує стратегію трансформації ТЕС у мультифункціональні енергетичні хаби. Передбачається, що на базі таких хабів функціонуватимуть вугільні енергоблоки, швидкодіючі маневрові потужності, системи зберігання енергії. Це дозволить не лише компенсувати нерівномірність виробництва з відновлюваних джерел, але й гарантувати покриття пікових навантажень у зимовий та літній періоди.

Підвищення ефективності виробництва вимагає своєчасного оновлення виробничих фондів, що передбачає цілеспрямовану інвестиційну політику. Компанія визначає стратегічні пріоритети фінансування з урахуванням впровадження сучасних технічних рішень. Особлива увага приділяється автоматизації процесів видобутку вугілля й газу, модернізації генераційних об'єктів і розбудові інноваційної енергетичної інфраструктури.

Для пошуку та інтеграції передових технологій, а також запровадження цифрових сервісів для клієнтів у структурі компанії функціонує спеціалізований підрозділ з управління інноваціями. Показники діяльності свідчать про закріплення негативних тенденцій: скорочення масштабів операційної діяльності, що проявляється як у зменшенні обсягів виробництва, так і у динаміці доходів і витрат. Динаміка основних фінансових результатів ДТЕК наведено на діаграмі рис. 2.2.

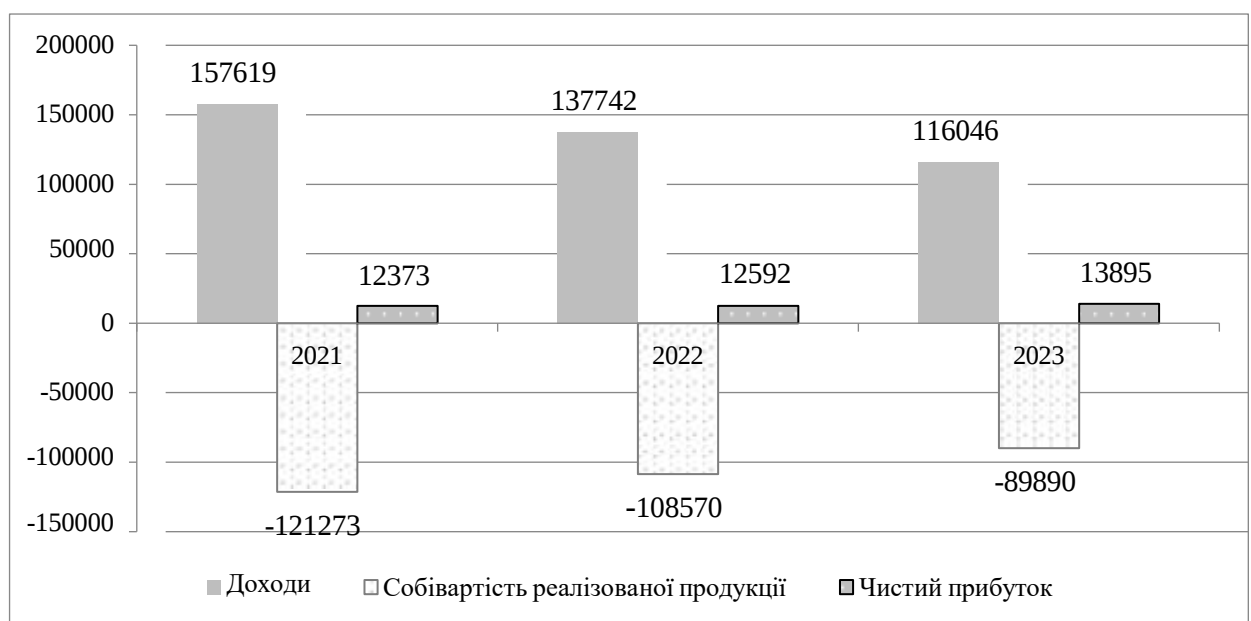


Рис.2.2 – Динаміка фінансових показників ДТЕК за 2021 -2023 рр.

Динаміку активів та інвестицій ДТЕК представлено на рис.2.3.

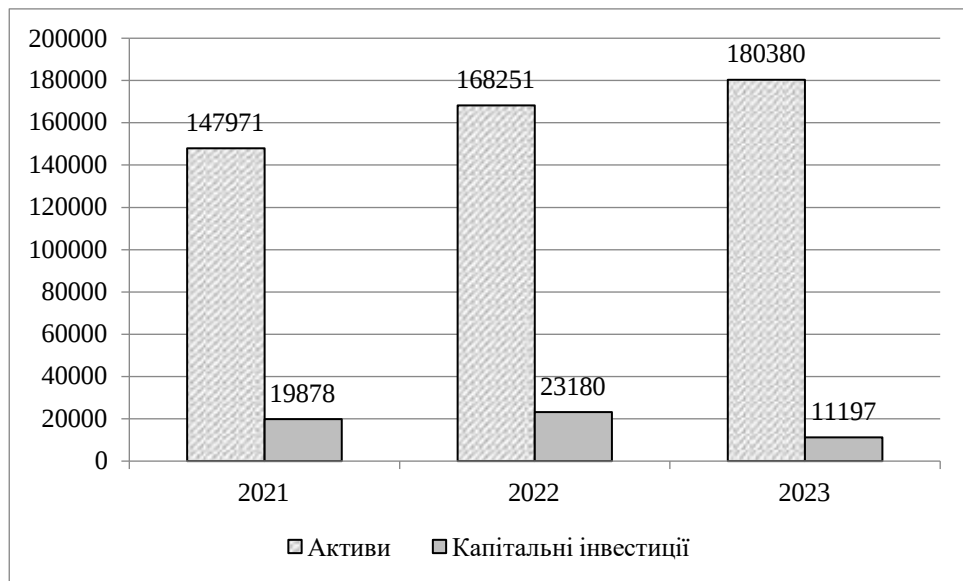


Рис.2.3 - Динаміку активів та інвестицій ДТЕК за 2021 -2023 рр.

У 2023 році активи Групи ДТЕК демонстрували позитивну динаміку, збільшившись на 7,2% у порівнянні з 2022 роком і досягнувши 180380 млн грн (рис. 2.3). Основний приріст забезпечено за рахунок зростання як необоротних, так і оборотних активів. Так, балансова вартість необоротних активів зросла на 4,5% – до 125529 млн грн.

Щодо оборотних активів, їхній обсяг збільшився з 48174 млн грн у 2022 році до 54851 млн грн у 2023 році, що становить приріст на 6677 млн грн. Основним чинником такого зростання стало переведення активів підприємства «Добропіллявугілля» до складу групи вибуття, що відображено в структурі активів компанії.

На завершення 2023 року власний капітал Групи ДТЕК становив 20395 млн. грн., у структурі якого було відображено: емісійний дохід у розмірі 9909 млн. грн., інші резерви – 18162 млн. грн., накопичені збитки – 20766 млн. грн. та частку меншості – 13090 млн. грн.

Протягом аналізованого періоду відбулося суттєве зростання обсягу залучених кредитів та позик – з 77031 млн. грн. на кінець 2022 року до 98334

млн. грн. на кінець 2023 року. Основним чинником зростання боргового навантаження стала переоцінка валютних зобов'язань, спричинена девальвацією гривні відносно основних іноземних валют.

17 травня 2021 року Група ДТЕК завершила реструктуризацію майже всієї заборгованості ДТЕК Енерго. Завдяки цьому було досягнуто стабілізації графіка обслуговування боргу, що в подальшому створює передумови для стабільної роботи підприємства.

Також у 2023 році спостерігалось зменшення довгострокових фінансових зобов'язань на 3,3% (на 121 млн. грн.), до рівня 3523 млн. грн. Кредиторська заборгованість за результатами року скоротилася на 21,7% – з 18413 млн. грн. до 14421 млн. грн. Водночас обсяг отриманих передоплат зріс на 17,4% та на 31 грудня 2023 року становив 10387 млн. грн.

У сфері грошових потоків варто зазначити, що чистий грошовий потік від операційної діяльності збільшився на 1387 млн. грн. і досяг рівня 25863 млн. грн. Основними причинами цього стали зменшення витрат на обслуговування відсотків за борговими зобов'язаннями (внаслідок капіталізації боргу в межах реструктуризації) та зниження податкових платежів на прибуток через погіршення фінансового результату за звітний період.

Негативний вплив на стан грошових потоків мав ріст заборгованості ДП «Гарантований покупець» перед ДТЕК ВДЕ. У той же час виплати з інвестиційної діяльності в 2023 році скоротилися на 12199 млн. грн. порівняно з 2022 роком і становили 22942 млн. грн. Це зумовлено завершенням реалізації основних інфраструктурних об'єктів у сфері відновлюваної енергетики, що відбувалися протягом попереднього періоду.

У підсумку, чистий відтік грошових коштів за напрямом фінансової діяльності у 2023 році склав 3076 млн. грн., що пояснюється переважно погашенням кредитних зобов'язань ДТЕК ВДЕ.

Основну частину доходів Групи ДТЕК формують оптові та роздрібні продажі електроенергії, реалізація вугілля, природного газу та газового

конденсату, а також надання послуг із дистрибуції електроенергії кінцевим споживачам.

У 2023 році понад половину консолідованої виручки компанії (54%) забезпечили продажі електроенергії кінцевим споживачам в Україні та за її межами. Оптовий продаж електроенергії склав 15% доходів, послуги з дистрибуції – 17%, реалізація природного газу та газового конденсату – 8%, а частка вугільної продукції у загальній виручці становила лише 4%.

При цьому 89% сукупних доходів було отримано за рахунок реалізації продукції на внутрішньому ринку України. Обсяги експортної виручки у 2021 році знизилися на 15,75% порівняно з 2022 роком, що було зумовлено зменшенням цін на електроенергію в країнах Європейського Союзу. У результаті частка експорту у загальній структурі виручки становила 11%.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році скоротилася на 17,2% і становила 89890 млн грн. Це зменшення пояснюється, зокрема, зниженням обсягів реалізації продукції, що стало наслідком пригнічення ділової активності в умовах війни.

2.2. Оцінка стану «зеленого» менеджменту компанії «Група ДТЕК»

В Україні питання екологічного менеджменту набуває дедалі більшого значення, особливо в умовах трансформації економіки у напрямі сталого розвитку та зростання вимог до корпоративної відповідальності бізнесу. Екологічна безпека та раціональне природокористування стають пріоритетними завданнями не лише для державного регулювання, а й для самих підприємств, які прагнуть відповідати сучасним стандартам ведення господарської діяльності, підвищувати свою конкурентоспроможність і привабливість для інвесторів.

У цьому контексті Група компаній ДТЕК демонструє активну позицію щодо інтеграції принципів екологічної відповідальності у всі сфери виробничої та управлінської діяльності. Зокрема, важливою складовою екологічної стратегії є впровадження системного підходу до охорони навколишнього природного

середовища. Це реалізується через функціонування єдиної корпоративної системи екологічного управління, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 14001.

Вказана система забезпечує не лише виконання законодавчих вимог у сфері охорони довкілля, але й сприяє підвищенню ефективності екологічної діяльності підприємств Групи, дозволяючи систематично виявляти й аналізувати екологічні ризики, встановлювати цілі та показники, контролювати процеси, впроваджувати коригувальні заходи, а також постійно вдосконалювати природоохоронні практики. Важливо, що впровадження системи ISO 14001 дозволяє забезпечити єдиний підхід до екологічного управління на всіх підприємствах Групи ДТЕК, що, у свою чергу, позитивно впливає на екологічну результативність, стійкість бізнесу, його соціальну репутацію та інвестиційну привабливість.

Таким чином, досвід ДТЕК свідчить про те, що системне впровадження екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів стає важливим чинником забезпечення сталого розвитку як окремих компаній, так і економіки країни в цілому.

Система екологічного менеджменту, впроваджена в Групі компаній ДТЕК, інтегрована в загальну структуру корпоративного управління, що забезпечує цілісний підхід до реалізації принципів сталого розвитку та охорони довкілля. Ця система є невіддільною складовою управління ризиками, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні екологічні загрози, які можуть виникати внаслідок виробничої діяльності.

У своїй природоохоронній діяльності компанія керується вимогами міжнародного стандарту ISO 14001:2015 «Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use», який визначає основні вимоги до системи екологічного менеджменту для підвищення її результативності. Стандартизований підхід до екологічного управління, реалізований на всіх підприємствах Групи ДТЕК, сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії та зростанню її інвестиційної привабливості.

Екологічна діяльність компанії також заснована на вимогах національного законодавства, зокрема:

- Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 №1264-XII:

- Стаття 3 – визначає принципи охорони довкілля, включаючи пріоритетність екологічної безпеки та інтеграцію екологічної політики у всі сфери управління;

- Стаття 10 – зобов'язує підприємства здійснювати виробничу діяльність із дотриманням екологічних нормативів;

- Стаття 51 – регламентує екологічну експертизу проєктів та рішень, що можуть вплинути на стан довкілля.

- Закон України «Про екологічну експертизу» від 09.02.1995 №45/95-ВР:

- Стаття 5 – зобов'язує суб'єкти господарювання проходити державну екологічну експертизу щодо діяльності, яка може мати шкідливий вплив на довкілля.

- Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» від 20.03.2018 №2354-VIII:

- Стаття 4 – встановлює вимоги щодо оцінювання наслідків реалізації державних стратегій, планів і програм з погляду їх впливу на навколишнє природне середовище.

- Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28.02.2019 №2697-VIII:

- Стаття 5 – визначає необхідність інтеграції екологічної політики в усі сектори економіки та управління.

Також ДТЕК дотримується положень Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 №820-р, яка передбачає запровадження циркулярної економіки та системного підходу до управління ресурсами.

Крім того, у своїй екологічній стратегії компанія орієнтується на досягнення глобальних Цілей сталого розвитку ООН, зокрема:

- Ціль 7 – Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких та сучасних джерел енергії;
- Ціль 12 – Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва;
- Ціль 13 – Вжиття термінових заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками.

Застосування такого системного підходу дозволяє компанії не лише відповідати чинному законодавству, а й формувати проактивну екологічну позицію, яка позитивно впливає на репутацію та фінансову стабільність підприємства у довгостроковій перспективі.

Впровадження стандарту ISO 14001 забезпечує низку переваг, серед яких:

- створення організаційної бази для реалізації системних природоохоронних заходів;
- підвищення екологічної результативності підприємств;
- формування відповідального ставлення з боку керівництва до екологічних питань;
- зростання обізнаності персоналу щодо екологічної безпеки та дотримання вимог законодавства;
- ефективне управління діяльністю в межах екологічного законодавства та принципів раціонального використання природних ресурсів;
- підвищення рівня довіри з боку партнерів і інвесторів завдяки сталому екологічному управлінню.

Процес впровадження стандарту ISO 14001 в компанії ДТЕК тривав у період з 2008 по 2015 роки. За цей час були напрацьовані єдині корпоративні вимоги у сфері охорони довкілля, проведена ідентифікація екологічних аспектів, ризиків і можливостей, а також сформована ефективна система управління цими компонентами. Завдяки цьому було створено надійну основу для подальшої природоохоронної діяльності, впровадження інноваційних підходів до

екологічного управління та неперервного підвищення результативності в цій сфері.

Група компаній ДТЕК демонструє послідовне прагнення до захисту довкілля та сталого розвитку шляхом удосконалення виробничих і управлінських процесів, а також системного інвестування в природоохоронні заходи у всіх сферах своєї діяльності. Природоохоронна діяльність розглядається як невід’ємна складова ефективного та відповідального ведення бізнесу.

У рамках реалізації екологічної стратегії ДТЕК формує конкретні цілі екологічної політики, серед яких:

- охорона навколишнього природного середовища, включаючи запобігання його забрудненню, раціональне використання природних ресурсів, зменшення впливу на зміну клімату, а також збереження біорізноманіття та екосистем;
- розвиток чистих джерел енергії на основі відновлюваних ресурсів і модернізація традиційної енергогенерації;
- суворе дотримання чинного екологічного законодавства та інших зобов’язань, прийнятих компанією;
- гарантування екологічної безпеки на всіх підприємствах Групи;
- постійне вдосконалення системи екологічного менеджменту з метою поліпшення екологічних показників діяльності.

Для досягнення зазначених цілей ДТЕК керується низкою базових принципів реалізації екологічної політики, зокрема:

- функціонування, регулярний перегляд і безперервне вдосконалення системи екологічного менеджменту;
- дотримання всіх обов’язкових законодавчих норм та екологічних зобов’язань;
- впровадження превентивних заходів у процес модернізації виробничих технологій;

- реалізація екологічних програм як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі з метою ефективного управління ключовими екологічними аспектами й ризиками;
- організація постійного моніторингу, вимірювання та аналізу екологічних показників;
- підвищення рівня екологічної безпеки через модернізацію управлінських і виробничих процесів;
- активна взаємодія з громадськістю та зацікавленими сторонами у сфері охорони довкілля;
- участь у зовнішніх ініціативах, спрямованих на розвиток та удосконалення екологічного законодавства України;
- організація навчання персоналу з питань охорони навколишнього середовища;
- стимулювання відповідального ставлення працівників до екологічних питань та підвищення їхньої екологічної результативності.

Зазначені заходи свідчать про комплексний підхід ДТЕК до управління екологічними аспектами діяльності та підтверджують її курс на сталий розвиток і дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

У межах реалізації екологічної політики підприємства важливу роль відіграє впровадження та функціонування системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001:2015. Цей стандарт встановлює вимоги до системи управління охороною навколишнього середовища, спрямованої на зниження негативного впливу виробничої діяльності на довкілля, дотримання чинного екологічного законодавства та забезпечення постійного покращення екологічної результативності.

Більшість структурних підрозділів підприємства успішно пройшли формалізовані процедури аудиту на відповідність вимогам ISO 14001:2015 (додаток Д). Аудит дає змогу не лише оцінити відповідність внутрішніх екологічних процесів установленим стандартам, а й визначити напрямки для подальшого вдосконалення системи екологічного управління. Результати аудиту

підтверджують високий рівень організації природоохоронної діяльності на підприємстві та наявність ефективних механізмів управління екологічними ризиками.

Проходження сертифікаційного аудиту також свідчить про орієнтованість підприємства на сталий розвиток, його відповідальність перед суспільством і прагнення до підвищення прозорості діяльності в екологічній сфері. У подальшому регулярне проведення таких аудитів сприятиме зміцненню репутації підприємства, посиленню довіри з боку інвесторів і зацікавлених сторін, а також зростанню його конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

До ключових напрямів реалізації екологічної політики Групи ДТЕК належать комплексні процеси, спрямовані на інтеграцію екологічних принципів у систему корпоративного управління, підвищення рівня екологічної безпеки, а також на розвиток ефективної взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами у сфері охорони навколишнього середовища.

1. Функціонування та постійне вдосконалення корпоративної системи екологічного менеджменту. Цей процес є центральним елементом екологічної політики компанії, оскільки забезпечує системний підхід до управління екологічними аспектами виробничої діяльності. Він охоплює розробку й впровадження внутрішніх регламентувальних документів, спрямованих на регулювання екологічних процесів, організацію та реалізацію природоохоронних заходів на всіх рівнях управління, а також проведення регулярного моніторингу, екологічного аудиту та аналізу результативності впроваджених заходів. Постійне вдосконалення системи екологічного менеджменту ґрунтується на принципах зворотного зв'язку, оцінки ризиків і використанні найкращих наявних технологій.

2. Забезпечення екологічної безпеки. Цей напрям включає впровадження комплексу превентивних і реактивних заходів, метою яких є мінімізація ризиків негативного впливу діяльності підприємств Групи ДТЕК на навколишнє природне середовище, здоров'я людей та екосистеми. До таких заходів належать,

зокрема, модернізація виробничих процесів, впровадження сучасних технологій очищення викидів і скидів, утилізація відходів, а також забезпечення належної готовності підприємств до дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій природного або техногенного характеру. Цей напрям діяльності є ключовим для забезпечення відповідального ставлення до довкілля та сталого розвитку.

3. Співпраця у сфері екологічної безпеки. Одним із пріоритетів екологічної політики ДТЕК є активна взаємодія з органами державної влади, громадськими організаціями, місцевими громадами, а також іншими зацікавленими сторонами. Така співпраця передбачає відкритий діалог, обмін інформацією щодо екологічних показників діяльності компанії, спільну участь у розробці та реалізації екологічних програм і ініціатив, а також підтримку громадських проєктів, спрямованих на збереження довкілля. Встановлення довірчих і стабільних відносин із суспільством сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню її соціальної відповідальності та забезпеченню прозорості природоохоронної діяльності.

2.3. Аналіз результатів «зеленого» менеджменту компанії «Група ДТЕК»

Боротьба зі зміною клімату, скорочення викидів в атмосферу та захист біорізноманіття є ключовими напрямками діяльності Групи компаній ДТЕК у сфері охорони навколишнього середовища. Враховуючи глобальні екологічні виклики та необхідність адаптації до змінюваних кліматичних умов, компанія активно впроваджує стратегії, спрямовані на зниження негативного впливу своєї діяльності на довкілля.

Одним із основних механізмів реалізації екологічної політики є системна екологічна модернізація виробничих потужностей на підприємствах Групи ДТЕК. Цей процес включає модернізацію старих технологічних ліній, впровадження нових енергоефективних технологій, а також зменшення шкідливих викидів та використання ресурсів з максимальною ефективністю. Модернізація підприємств дозволяє знизити екологічне навантаження на

навколишнє середовище та відповідати вимогам європейських екологічних стандартів, зокрема стандартам ЄС щодо зменшення викидів вуглецю та контролю за забрудненням повітря.

Серед основних кроків, які Група ДТЕК здійснює для досягнення цих цілей, варто відзначити:

1. Впровадження енергоефективних та маловуглецевих технологій. Це дозволяє значно знижувати викиди парникових газів, зокрема CO₂, у процесі виробництва енергії та інших промислових процесів. Важливою частиною цієї ініціативи є інвестиції в розбудову відновлюваної енергетики, такої як вітрові та сонячні електростанції, що дозволяють знизити залежність від викопних видів палива.

2. Зменшення викидів в атмосферу. В рамках цієї стратегії компанія модернізує устаткування та впроваджує передові технології очищення газів, що дозволяє знижувати рівень викидів шкідливих речовин у повітря. Наприклад, впровадження сучасних фільтраційних систем на теплоелектростанціях дозволяє знижувати викиди пилу, діоксиду сірки та інших забруднювачів.

3. Захист біорізноманіття. Усі природоохоронні заходи, що реалізуються компанією, враховують необхідність збереження біологічного різноманіття. Це включає моніторинг впливу виробничої діяльності на екосистеми, проведення заходів з відновлення природних середовищ та захисту видів, що знаходяться під загрозою.

4. Адаптація до зміни клімату. Група ДТЕК активно працює над зниженням уразливості своїх виробничих потужностей до негативних наслідків зміни клімату. Це включає впровадження технологій, які зменшують споживання води та енергії, а також мінімізують вплив змін погоди на виробничі процеси.

Таким чином, системна екологічна модернізація, що здійснюється в межах Групи ДТЕК, є важливим кроком до досягнення високих екологічних стандартів та сталого розвитку компанії. Вона сприяє не лише покращенню екологічної

ситуації, але й забезпечує конкурентоспроможність та відповідність вимогам сучасних екологічних стандартів на міжнародному рівні.

Ключові показники, які характеризують результативність Групи ДТЕК у сфері реалізації цілей сталого розвитку, наведені в таблиці 2.3. Ці показники є важливими для оцінки ефективності екологічних і соціальних ініціатив компанії, а також її досягнень у контексті глобальних цілей сталого розвитку.

Таблиця 2.3

Ключові показники результативності ДТЕК у сфері сталого розвитку

Показник	Опис
Скорочення викидів CO ₂	Викиди вуглецю в атмосферу, скорочення яких є одним з основних завдань для зменшення кліматичних змін. З 2017 року – 22 %
Забезпечення енергоефективності	Зниження споживання енергії на одиницю продукції в результаті модернізації виробничих процесів.
Доля відновлювальної енергетики	Частка відновлювальних джерел енергії (сонячні та вітрові станції) в загальному виробництві енергії.
Зниження водоспоживання	Обсяги зниження використання води в процесах виробництва за рахунок нових технологій та методів збереження. З 2017 року - 23 %
Інвестиції в природоохоронні проекти	Витрати на екологічні ініціативи та природоохоронні заходи в межах діяльності Групи ДТЕК. За 14 років (без урахування екологічного податку), 9,7 млрд грн
Покращення екологічних показників на підприємствах	Рівень зменшення негативного впливу на навколишнє середовище через проведення екологічних заходів. 910 тисяч дерев ДТЕК висадив за 14 років; 157 гнізд білих лелек перенесено на спеціальні штучні платформи з ЛЕП за 6 років.

Таблиця відображає важливі напрямки роботи Групи ДТЕК, що стосуються зменшення негативного впливу на довкілля, поліпшення ефективності використання ресурсів та активної участі в розвитку відновлювальних джерел енергії. Ці показники дозволяють не тільки оцінити внутрішню екологічну ефективність компанії, але й сприяють досягненню

глобальних цілей сталого розвитку, що включають скорочення викидів парникових газів, ефективне використання природних ресурсів та захист біорізноманіття.

Компанія демонструє відповідальний підхід до впливу своєї виробничої діяльності на навколишнє природне середовище, соціальну сферу та економіку, усвідомлюючи важливість збереження природних ресурсів і підвищення якості життя нинішнього та майбутніх поколінь. У цьому контексті Група ДТЕК інтегрувала 12 із 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), затверджених Генеральною асамблеєю ООН у 2015 році, до своєї довгострокової ESG-стратегії (Environmental, Social and Governance) на період до 2030 року.

Ці Цілі охоплюють широкий спектр напрямів, зокрема:

- Ціль 7: Доступна та чиста енергія – розвиток відновлювальних джерел енергії та підвищення енергоефективності;
- Ціль 8: Гідна праця та економічне зростання – створення безпечних і стабільних робочих місць;
- Ціль 9: Індустріалізація, інновації та інфраструктура – модернізація виробництва із застосуванням екологічно безпечних технологій;
- Ціль 12: Відповідальне споживання і виробництво – зменшення екологічного сліду виробничої діяльності;
- Ціль 13: Боротьба зі зміною клімату – скорочення викидів парникових газів та реалізація заходів із кліматичної адаптації;
- Ціль 15: Збереження екосистем суші – охорона біорізноманіття та земельних ресурсів.

Інтеграція ЦСР в управлінські процеси Групи ДТЕК свідчить про стратегічне бачення компанії, спрямоване на формування стабільної, інноваційної та екологічно орієнтованої бізнес-моделі. Такий підхід не лише підвищує репутацію компанії на міжнародному рівні, але й забезпечує відповідність сучасним викликам сталого розвитку та вимогам зацікавлених сторін.

У межах реалізації своєї довгострокової ESG-стратегії до 2030 року, Група ДТЕК визначила низку пріоритетних напрямів, які відповідають глобальним викликам сталого розвитку та ключовим очікуванням зацікавлених сторін. Ці напрями формують основу екологічної, соціальної та управлінської складових стратегії компанії та визначають конкретні вектори діяльності для досягнення цілей сталого розвитку.

Серед таких пріоритетів виділяють:

- Охорона атмосферного повітря та захист клімату – передбачає виконання зобов'язань зі скорочення викидів забруднюючих речовин і парникових газів, інвестування в розвиток відновлюваної енергетики (сонячної та вітрової генерації), а також поступову декарбонізацію та зменшення вуглецевого сліду традиційної (теплової) генерації відповідно до принципів Паризької кліматичної угоди.
- Розвиток циркулярної економіки – спрямований на ефективне використання ресурсів та рециклінг промислових відходів, включаючи повторне використання золошлакових матеріалів, шламів, вод тощо з метою зменшення впливу на довкілля.
- Збереження біорізноманіття та захист екосистем – передбачає реалізацію програм щодо моніторингу та мінімізації впливу на флору і фауну, особливо в районах діяльності підприємств, а також підтримку природоохоронних ініціатив спільно з місцевими громадами та науковими установами.
- Дотримання високих соціальних стандартів – реалізується через політику відповідального бізнесу, підтримку регіонів присутності, інвестиції в розвиток інфраструктури, освіти, медицини та участь у соціальних проєктах як відповідального корпоративного громадянина.
- Забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я – включає створення цілісної системи управління охороною праці, дотримання міжнародних стандартів (зокрема ISO 45001), профілактичні заходи з охорони здоров'я та формування культури безпеки на всіх рівнях організації.

- Впровадження передових практик корпоративного управління – охоплює розвиток системи ризик-менеджменту, комплаєнсу, прозорого розкриття інформації та відповідності етичним нормам ведення бізнесу.

Усі ці напрями взаємопов'язані з цілями сталого розвитку ООН, серед яких Група ДТЕК взяла на себе зобов'язання щодо досягнення поступу у сфері охорони довкілля. Відповідні Цілі ООН, досягнення яких інтегроване у ESG-стратегію компанії, представлені в таблиці додатку Ж, яка містить перелік таких цілей, їх опис та ключові індикатори ефективності.

Стратегічним пріоритетом діяльності Групи ДТЕК є впровадження інноваційних технологій та передових екологічних практик з метою зниження негативного впливу виробничих процесів на навколишнє середовище, а також раціоналізація використання небезпечних речовин і матеріалів. Екологічні інвестиції та витрати відіграють ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку та є важливою складовою ефективної реалізації системи екологічного менеджменту. Узагальнені дані щодо обсягів інвестицій та витрат у межах реалізації природоохоронних заходів представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Екологічні інвестиції та витрати ДТЕК за 2021 – 2023 рр. (млн. грн.)

Підрозділи	Капітальні інвестиції			Поточні витрати			Додаткові витрати			Всього		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ДТЕК Енерго	244,5	371,8	250,6	1009,7	930,6	437,2	60,2	48,8	40,2	314,4	1350,1	728,1
ДТЕК ВДЕ	-	-	-	0,7	0,8	0,7	-	-	-	0,7	0,8	0,7
ДТЕК Нафтогаз	55,2	-	1,1	2,2	2,9	2,9	0,03	0,03	2,0	57,4	2,9	4,9
ДТЕК Мережі	0,3	-	-	2,1	3,8	3,6	2,4	3,5	4,4	4,8	7,3	9,0

Компанія послідовно інвестує в оновлення виробничих фондів і модернізацію технологічних процесів, що дозволяє істотно зменшити рівень негативного впливу діяльності підприємств на довкілля. Такий підхід є

ключовим елементом екологічно відповідального управління та узгоджується з довгостроковими стратегічними цілями сталого розвитку Групи ДТЕК.

До пріоритетних напрямів природоохоронної діяльності на підприємствах компанії належать:

- Захист атмосферного повітря, зокрема реалізація програм реконструкції та модернізації електрофільтрів на теплових електростанціях (ТЕС) з метою зниження обсягів пилових і газових викидів;
- Раціональне використання та охорона водних ресурсів, що передбачає впровадження систем очищення стічних вод, повторне використання води у виробничих циклах, зменшення забору прісної води;
- Охорона земельних ресурсів і поводження з відходами, зокрема шляхом будівництва та модернізації золовідвалів, підвищення рівня утилізації золошлакових матеріалів, проведення рекультивації відпрацьованих земель, включаючи породні відвали;
- Контроль за використанням небезпечних речовин і матеріалів, а також оптимізація їхнього застосування з урахуванням принципів запобігання забрудненню та зменшення екологічних ризиків.

Всі структурні одиниці та виробничі підприємства Групи ДТЕК зобов'язані діяти відповідно до положень Екологічної політики ДТЕК, яка встановлює єдиний підхід до управління природоохоронною діяльністю. Цей документ визначає зобов'язання компанії щодо дотримання чинного природоохоронного законодавства України (зокрема, Законів України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про охорону атмосферного повітря», «Про відходи», «Про оцінку впливу на довкілля»), а також міжнародних екологічних стандартів і принципів відповідального бізнесу.

Висновки до другого розділу

У межах проведеного аналізу діяльності компанії «Група ДТЕК» у сфері «зеленого» менеджменту встановлено, що підприємство демонструє системний та стратегічний підхід до екологізації виробничої та управлінської діяльності.

Загальна характеристика діяльності Групи ДТЕК свідчить про її провідну позицію в енергетичному секторі України, що передбачає не лише економічну ефективність, а й відповідальність перед суспільством та довкіллям. Компанія здійснює діяльність у галузях видобутку вугілля, генерації, дистрибуції та постачання електроенергії, водночас інтегруючи принципи сталого розвитку в корпоративну стратегію.

Оцінка стану «зеленого» менеджменту дозволила визначити, що Група ДТЕК активно впроваджує екологічні ініціативи відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 14001:2015. Система екологічного менеджменту інтегрована в загальну структуру корпоративного управління та управління ризиками, що забезпечує ефективне планування та моніторинг екологічної результативності.

Аналіз результатів «зеленого» менеджменту засвідчив конкретні досягнення у сфері охорони довкілля: зниження викидів в атмосферу, модернізацію електрофільтрів, реалізацію програм з утилізації промислових відходів, рекультивацію земель та розвиток відновлюваної енергетики. Компанія адаптувала свою екологічну політику до Цілей сталого розвитку ООН, інтегрувавши 12 таких цілей до ESG-стратегії до 2030 року.

Таким чином, досвід Групи ДТЕК у впровадженні «зеленого» менеджменту є прикладом ефективного поєднання бізнес-цілей з вимогами екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Подальший розвиток цієї стратегії дозволить не лише підвищити екологічну ефективність компанії, а й зміцнити її позиції на національному та міжнародному ринку як сталого і відповідального енергетичного лідера.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИНЦИПІВ «ЗЕЛЕНОГО» МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Розробка рекомендацій щодо впровадження принципів екологічно орієнтованих управлінських рішень

Екологічний менеджмент спрямований на забезпечення того, щоб усі підсистеми та структурні елементи підприємства відповідали вимогам захисту довкілля, зменшуючи негативний вплив на навколишнє природне середовище шляхом ефективного управління їх екологічною складовою. Його головна мета — пошук і впровадження рішень виробничих завдань із мінімальним екологічним навантаженням.

Досвід провідних компаній у розвинених країнах свідчить про те, що без системного впровадження екологічного менеджменту досягти успіху в умовах ринкової економіки практично неможливо. Якщо підприємство займається стратегічним плануванням, оминаючи питання охорони довкілля, його керівництву слід усвідомлювати потенційні ризики, що можуть виникнути у майбутньому. Насамперед йдеться про ускладнення конкурентної боротьби та зростання суперечностей між корпоративними інтересами і суспільними потребами.

В умовах глобального погіршення екологічної ситуації та зростання вимог природоохоронного законодавства промисловим підприємствам необхідно розробляти екологічну стратегію як інструмент досягнення ринкових переваг. Згідно з джерелом [25, с. 39], екологічна стратегія — це «сукупність управлінських рішень і методів, які розробляються та реалізуються підприємством і його структурними підрозділами з метою досягнення екологічних цілей у межах загальної концепції сталого розвитку підприємства».

Для українських підприємств актуальним є формування власної екологічної стратегії, адаптованої до специфіки їх діяльності, стратегічних цілей і пріоритетів розвитку. Це може бути як інтеграція екологічного аспекту в

загальну стратегію розвитку, так і розробка окремої екологічної стратегії як самостійного управлінського інструменту.

Оптимальна природоохоронна стратегія, передусім, має сприяти підвищенню конкурентоспроможності продукції й підприємства в цілому шляхом урахування екологічного чинника в управлінських рішеннях.

На основі опрацювання наукових джерел [25, с. 40–50; 26, с. 87–88; 27, с. 283–288] можна виокремити низку характерних ознак, притаманних екологічним стратегіям, які узагальнено представлено в таблиці додатку К.

З урахуванням визначених ознак екологічних стратегій, процес їх розробки та впровадження доцільно розглядати як систему, що складається з чотирьох основних блоків:

1. аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства;
2. формулювання екологічних цілей і завдань, а також визначення відповідної маркетингової політики підприємства;
3. безпосередня розробка екологічної стратегії, адаптованої до специфіки функціонування конкретного суб'єкта господарювання;
4. вибір інструментів реалізації екостратегії, організація контролю за її впровадженням, оцінка ефективності реалізації, а також визначення напрямів її вдосконалення.

Крім того, сучасні підходи до управління екологічною діяльністю підприємства передбачають включення до процесу стратегічного екопланування таких елементів:

- ідентифікація ключових екологічних проблем та пошук шляхів їх вирішення;
- впровадження систем екологічного контролю (зокрема, екологічного аудиту, моніторингу тощо) для забезпечення планування та моніторингу як екологічної, так і виробничо-господарської діяльності;

- формування та коригування екологічної, зокрема екомаркетингової, політики підприємства відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- інтеграція екологічних аспектів у всі напрямки функціонування підприємства за допомогою системи екологічного менеджменту (СЕМ), включаючи стратегію бізнес-розвитку, систему корпоративних цінностей, кадрову політику;
- стимулювання організаційних і функціональних змін, спрямованих на формування екологічно орієнтованої корпоративної культури;
- формулювання ефективних екологічних стратегій, їх аналіз, оновлення та пошук резервів для подальшого удосконалення.

Впровадження екологічної стратегії передбачає досягнення конкретних результатів, що проявляються у трьох основних складових: екологічно безпечному продукті, екологічно орієнтованому виробництві та підвищенні (екологічної) конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на зазначене, доцільно формувати таку модель екологічної стратегії, яка забезпечувала б максимальні переваги для підприємства, насамперед – завдяки зміцненню його позицій на ринку в контексті трьох напрямів: виробництво екологічної продукції, впровадження екологізованих технологічних процесів та досягнення загальної, зокрема екологічної, конкурентоспроможності.

В умовах сучасного ринку ефективна екологічна стратегія повинна базуватись на загальновизнаних підходах до формування конкурентних стратегій, зокрема тих, що запропоновані М. Портером [13, с. 339–360; 11, с. 165–177; 28, с. 116]. Йдеться про три класичні стратегії досягнення конкурентних переваг:

- стратегія лідерства за витратами (або стратегія найкращої вартості),
- стратегія фокусування (концентрація на певному ринковому сегменті),

- стратегія диференціації (створення унікальної пропозиції, орієнтованої на індивідуальні потреби споживачів).

Наукові джерела [25; 26] акцентують увагу на можливості адаптації зазначених стратегій до екологічної складової діяльності підприємства. Зокрема, визначаються три базові стратегічні орієнтири, які дозволяють підприємству сформувати власні конкурентні переваги:

- лідерство в екологічному напрямі,
- лідерство за витратами,
- стратегія диференціації.

На думку Главінської Л.Т. [26, с. 86], саме ці орієнтири формують три ключові вектори можливої поведінки підприємства, в межах яких і формується простір стратегічного вибору: екологічність, диференціація, витрати (рис 3.1).



Рис. 3.1 – Ключові складові впровадження екологічної стратегії підприємства

Схема ілюструє три головні результати реалізації екологічної стратегії, що формують комплексну конкурентну перевагу підприємства.

Класифікація стратегій досягнення конкурентних переваг з урахуванням екологічної складової наданов таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

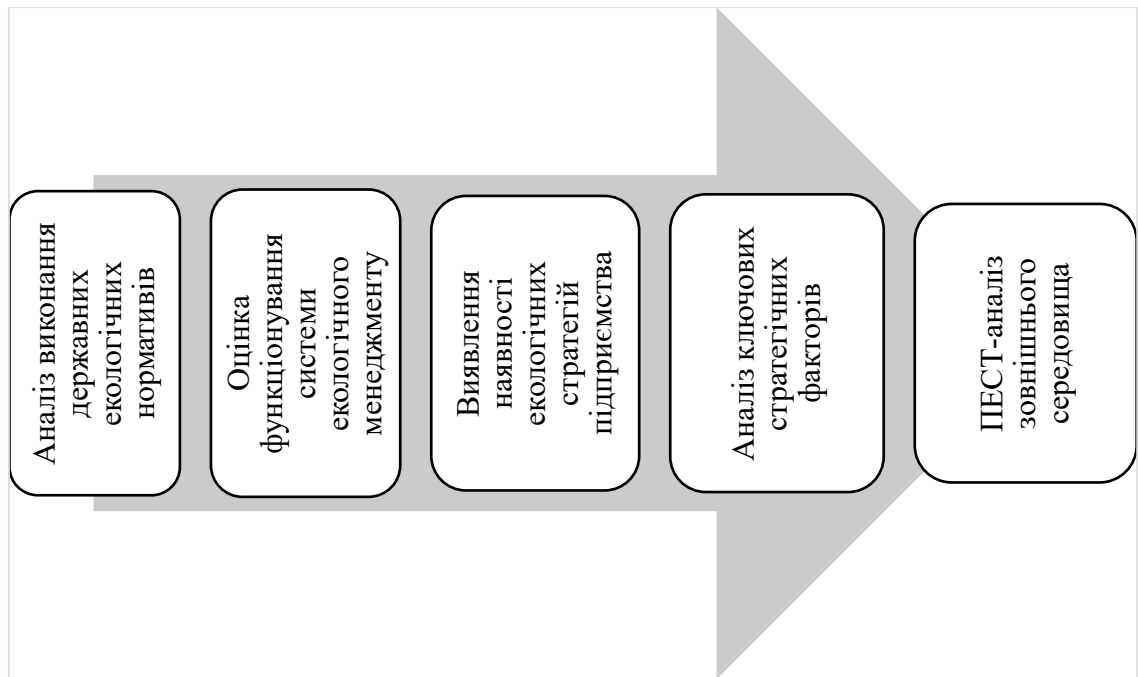
Класифікація стратегій досягнення конкурентних переваг з урахуванням
екологічної складової

Назва стратегії	Коротка характеристика	Орієнтація на екологічний аспект
Лідерство за витратами	Забезпечення найнижчих витрат виробництва при збереженні якості	Мінімізація витрат за рахунок ресурсозбереження та екологічних технологій
Стратегія фокусування	Концентрація на вузькому сегменті ринку	Задоволення екологічно орієнтованого попиту
Стратегія диференціації	Створення унікального продукту або послуги	Виробництво екологічно безпечної продукції, бренд з “зеленою” репутацією
Лідерство в екологічному напрямі (за [25, 26])	Спеціалізація на екологічних інноваціях та відповідальності	Центральний акцент на екологічній досконалості та сталому розвитку

Екологічна складова інтегрованої стратегії відображає рівень екологічного навантаження, що виникає в результаті функціонування продукту протягом усього його життєвого циклу. Показник витрат характеризує обсяг виробничих витрат на виготовлення одиниці продукції. Диференціація, у даному контексті, відображає ступінь унікальності товару, насамперед з позицій його екологічних властивостей.

Для ефективного формування екологічної стратегії доцільно здійснити комплексну діагностику підприємства, що включає такі етапи (рис.3.2):

- аналіз дотримання чинних державних екологічних нормативів і вимог;
- оцінювання функціонування системи екологічного менеджменту на підприємстві;
- виявлення наявності та рівня реалізації екологічних стратегій;
- аналіз ключових стратегічних факторів впливу на діяльність підприємства;
- вивчення зовнішнього середовища за допомогою ПЕСТ-аналізу (політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники).



Джерело: сформовано автором на основі узагальнення теоретичних положень.

Рис. 3.2 – Основні етапи комплексної оцінки підприємства для формування екологічної стратегії

Рис.3.3 ілюструє послідовність ключових етапів, необхідних для здійснення комплексної оцінки підприємства з метою розробки ефективної екологічної стратегії. Процес починається з аналізу відповідності діяльності підприємства вимогам чинного екологічного законодавства, що дозволяє виявити рівень дотримання нормативних показників і потенційні ризики правового характеру.

Наступним кроком є оцінка функціонування системи екологічного менеджменту, яка забезпечує інтеграцію екологічних вимог у всі рівні управлінської діяльності підприємства. Після цього проводиться аналіз наявних екологічних стратегій – їх формалізація, ступінь реалізації та ефективність.

Далі здійснюється ідентифікація ключових стратегічних факторів, які впливають на екологічну результативність підприємства, зокрема ресурсна база, рівень технологічного розвитку, корпоративна культура тощо. Завершальним етапом виступає ПЕСТ-аналіз зовнішнього середовища, що дозволяє оцінити

вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на екологічну діяльність підприємства.

Системна реалізація вказаних етапів створює підґрунтя для формування адаптованої та ефективної екологічної стратегії підприємства, здатної забезпечити його сталий розвиток та підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Доцільним є використання графоаналітичного підходу — три-векторної моделі, алгоритм якої представлено у [9, с.45–56], з метою оцінювання ефективності екологічної стратегії підприємства. Цей метод дозволяє визначити найбільш прийнятні варіанти екостратегії, адаптовані до специфіки конкретного суб'єкта господарювання.

У межах три-векторної моделі оцінка ефективності може здійснюватися за такими ключовими напрямками:

- рівень реалізації функцій охорони навколишнього природного середовища (ОНС),
- результати розвитку зазначеної функції в динаміці,
- показники ефективності впровадження природоохоронних заходів.

Таким чином, при розробці загальної стратегії розвитку підприємства постає необхідність врахування екологічного аспекту як одного з критеріїв вибору стратегічного напрямку, а також здійснення якісної оцінки альтернатив з метою визначення найефективнішої з них для подальшого впровадження.

Досягнення стійких конкурентних переваг вимагає інтеграції екологічної функції на всіх етапах діяльності підприємства — від стратегічного планування до реалізації кінцевої продукції. Застосування графоаналітичного методу, запропонованого у [9, с.45–56], надає можливість комплексно оцінити ефективність та збалансованість екологічної стратегії, а також рівень її реалізації на практиці. Крім того, цей підхід дозволяє виявити внутрішні резерви підприємства для посилення екологічного потенціалу, що створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на подальший розвиток виробництва екологічно безпечної продукції.

Аналіз та характеристика ключових складових, що формують основу стратегічного управління еколого-економічними процесами в діяльності промислових підприємств, дозволяє розробити узагальнену схему відповідного процесу. Зазначена схема представлена на рисунку додатку Л.

Для формування ефективної системи екологічного менеджменту на всіх рівнях управління необхідно здійснити низку ключових заходів [3], серед яких:

- проведення адміністративної реформи, що включає оновлення нормативно-правової бази у сфері охорони довкілля;
- трансформація інвестиційної політики з обов'язковим урахуванням екологічної складової;
- удосконалення організаційно-економічного механізму запровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) в Україні.

Очікувані результати впровадження СЕМ як принципово нової парадигми управління природоохоронною діяльністю включають:

- створення ефективного та гнучкого державного механізму регулювання екологічної політики на всіх рівнях управління;
- скорочення бюджетних витрат на утримання екологічного управлінського апарату;
- зростання доходів бюджету за рахунок екологічно орієнтованих програм і раціонального використання ресурсів;
- підвищення конкурентоспроможності українських підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках;
- збільшення кількості підприємств, що займаються екологічним бізнесом, створення сприятливих умов для залучення інвестицій у сферу екології, у тому числі іноземних;
- формування високого рівня екологічної культури та свідомості населення.

Інтеграція концепції управління еколого-економічними процесами у практику промислових підприємств сприятиме:

- поліпшенню екологічного стану довкілля та зменшенню ймовірності виникнення екологічних катастроф;
- залученню підприємств до вирішення екологічних проблем;
- підвищенню ефективності використання енергетичних та природних ресурсів;
- запобіганню аваріям і надзвичайним ситуаціям.

Таким чином, екологічні заходи, спрямовані на охорону навколишнього середовища, не лише відповідають соціально-економічним потребам суспільства, а й забезпечують стійкий розвиток підприємств.

Слід зазначити, що системи екологічного управління охоплюють не лише внутрішні виробничі процеси, але й включають взаємодію з постачальниками, підрядниками, споживачами, а також іншими зацікавленими сторонами. Основою екологічного управління є екологічна політика підприємства, що передбачає поетапне досягнення поставлених цілей з визначенням конкретних термінів їх реалізації.

Прикладом дієвої екологічної стратегії є підхід, реалізований компанією ДТЕК, яка визначила такі стратегічні пріоритети:

- впровадження та постійне вдосконалення СЕМ відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 14001 на всіх виробничих майданчиках компанії;
- модернізація технологічного обладнання з метою підвищення надійності енергопостачання та дотримання європейських екологічних стандартів;
- реалізація екологічних програм для забезпечення відповідності чинному природоохоронному законодавству.

3.2. Очікувані результати від впровадження «зеленого» менеджменту

Після того як керівництво підприємства ухвалює рішення щодо впровадження стандартів серії ISO 14000, сертифікації системи екологічного

менеджменту (СЕМ) та залучення консалтингової компанії, подальшу діяльність доцільно структуровано поділити на три основні фази.

Фаза I. Формування екологічної політики та попередній аудит

На першому етапі виконавче керівництво має визначити місію та стратегічні пріоритети підприємства у сфері охорони навколишнього середовища, сформулювати екологічну політику, встановити відповідні цілі та зафіксувати екологічні зобов'язання підприємства у вигляді офіційного документа. Цей документ має бути доведений до відома всього персоналу підприємства та підтриманий управлінським складом.

Наступним кроком є проведення попереднього внутрішнього аудиту з метою аналізу наявної системи екологічного менеджменту та визначення її відповідності вимогам стандарту ISO 14001:2004.

Фаза II. Розроблення та впровадження елементів системи СЕМ

На цьому етапі підприємство має розробити та впровадити відсутні елементи СЕМ, а також оновити наявні компоненти системи, які не відповідають вимогам ISO 14001:2004. Ця робота передбачає підготовку або коригування нормативної документації, включно з процедурами та робочими інструкціями.

Екологічна політика та відповідні цілі включаються до «Посібника із СЕМ», який також створюється на цьому етапі. Крім того, може виникнути необхідність у вдосконаленні організаційної структури з урахуванням розподілу відповідальності та повноважень серед персоналу, залученого до реалізації СЕМ.

Для оцінки дієвості модернізованої системи проводяться один або декілька внутрішніх «нульових» аудитів. Найбільш ефективно такі перевірки здійснювати за участі зовнішніх консультантів. Якщо результати аудитів є задовільними, підприємство переходить до наступної фази.

Фаза III. Сертифікація системи екологічного менеджменту

Фінальним етапом є офіційна сертифікація системи екологічного менеджменту. Консалтингова компанія супроводжує підприємство на всіх трьох етапах, надаючи експертну підтримку щодо визначення стратегічних орієнтирів у сфері охорони довкілля, формування реалістичних і вимірюваних екологічних

цілей, розробки програм екологічного менеджменту, а також організації системи моніторингу та реагування на надзвичайні ситуації.

Важливим аспектом є впровадження сучасного програмного забезпечення для автоматизації екологічного менеджменту, що дозволяє скоротити обсяг паперової документації та забезпечити своєчасний доступ працівників до актуальної інформації.

Успішне функціонування СЕМ передбачає залучення всіх працівників підприємства. Тому екологічні функції не повинні розглядатися ізольовано від інших напрямів діяльності підприємства. Вони мають охоплювати й ті сфери, які не пов'язані безпосередньо з охороною довкілля, зокрема кадровий менеджмент, виробниче планування та управління операційною діяльністю.

В процесі впровадження системи екологічного менеджменту необхідно залучати всіх працівників підприємства, починаючи з вищого керівництва. Саме на керівництво покладається відповідальність за визначення екологічної політики організації та забезпечення впровадження й функціонування системи екологічного управління. Окрім того, керівництво зобов'язане призначити уповноважену особу, яка буде відповідальною за:

- координацію процесів розроблення, впровадження та підтримки системи екологічного менеджменту у відповідності до вимог чинного стандарту;
- подання звітності керівництву щодо результатів функціонування системи як основи для її аналізу, оцінювання та подальшого вдосконалення.

Для ефективного впровадження СЕМ підприємству необхідно створити належні умови та забезпечити наявність усіх необхідних ресурсів для реалізації визначених екологічних цілей і завдань. Ці умови та ресурси повинні постійно оновлюватися з урахуванням потреб зацікавлених сторін, змін у господарському середовищі та принципу безперервного поліпшення. Досягнення екологічних цілей підприємства можливе лише за умови формування єдиної інтегрованої системи, що об'єднує персонал, управлінські структури, ресурси та організаційні механізми.

Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємствах доцільно здійснювати поетапно, враховуючи рівень усвідомлення екологічних вимог та аспектів, очікування зацікавлених сторін, потенційні вигоди, а також доступність необхідних ресурсів.

Для забезпечення ефективного функціонування СЕМ підприємство має створити відповідні ресурси, можливості, організаційні структури та підтримувальні механізми, які дозволять:

- реалізовувати екологічну політику та досягати встановлених екологічних показників;
- підтримувати відповідність діяльності підприємства актуальним та змінним нормативним і законодавчим вимогам;
- здійснювати ефективну комунікацію щодо питань функціонування системи екологічного менеджменту з усіма зацікавленими сторонами;
- забезпечувати стабільну роботу та постійне вдосконалення СЕМ з метою підвищення загальної екологічної результативності підприємства.

Керівництво підприємства повинно своєчасно і ефективно забезпечити необхідні ресурси для обґрунтування, впровадження, підтримки та вдосконалення системи екологічного менеджменту. При визначенні обсягу таких ресурсів слід враховувати такі ключові складові: інфраструктуру; інформаційні системи; навчання персоналу; технологічне оснащення; фінансові, кадрові та інші ресурси, що забезпечують належне функціонування системи.

При розподілі ресурсів слід враховувати як поточні, так і майбутні потреби підприємства. Для цього необхідно розробити методики відстеження вигод, отриманих від природоохоронної діяльності, а також пов'язаних із нею витрат. До таких витрат можуть входити, зокрема, кошти на контроль забруднення, поводження з відходами та їх утилізацію.

Наявність і розподіл ресурсів потрібно регулярно аналізувати, забезпечуючи їхню адекватність з урахуванням висновків керівництва. При цьому слід враховувати заплановані зміни, нові проєкти або операції, що впливатимуть на потреби підприємства.

Для підвищення ефективності функціонування система екологічного менеджменту може бути розроблена або переглянута таким чином, щоб вона була максимально узгоджена та інтегрована з існуючою системою управління. Така інтеграція допоможе збалансувати та вирішити потенційні конфлікти між екологічними та іншими стратегічними цілями підприємства.

Інтеграція може позитивно вплинути на такі складові системи управління, як: корпоративна політика, розподіл ресурсів, операційний контроль і документація, інформаційні системи та системи підтримки, навчання і розвиток персоналу, організаційна структура і звітність, системи мотивації та оцінки, процеси внутрішнього аудиту, комунікація і підзвітність.

Для оцінки роботи системи екологічного менеджменту необхідно створити внутрішні критерії ефективності. Якщо загальні принципи, регламенти чи стандарти зовнішніх організацій не повністю відповідають конкретним потребам підприємства або відсутні, слід розробити й впровадити власні пріоритети та критерії. Використання внутрішніх критеріїв ефективності разом із аналізом зовнішніх регламентів і стандартів допомагає підприємству чітко визначати свої цілі та завдання.

Упровадження системи екологічного менеджменту відбувається шляхом розробки, впровадження та підтримки відповідних робочих процедур і управлінських засобів, які забезпечують реалізацію екологічної політики, а також досягнення встановлених цілей і завдань підприємства. У процесі створення або вдосконалення таких процедур і засобів необхідно враховувати всі види діяльності, що мають або можуть мати прямий чи опосередкований вплив на стан навколишнього середовища.

Важливою складовою системи екологічного менеджменту є екологічна служба підприємства або, у разі малого виробництва, – окремий фахівець (менеджер), який уповноважений виконувати відповідні функції. Така структура дозволяє, з одного боку, здійснювати аналіз і обґрунтований вибір екологічно доцільних рішень для досягнення основної мети – економічно ефективного виробництва без погіршення екологічних характеристик діяльності

підприємства (тобто зменшення або принаймні утримання на сталому рівні впливу на довкілля). З іншого боку, реалізація природоохоронних заходів у межах системи екологічного менеджменту не повинна негативно позначатися на економічній ефективності підприємства.

Висновки до третього розділу

На основі аналізу було запропоновано низку заходів, спрямованих на формування ефективної системи екологічного менеджменту, з урахуванням принципів сталого розвитку, вимог міжнародних стандартів та очікувань зацікавлених сторін. Особливу увагу приділено ролі керівництва підприємства в процесі формування екологічної політики, визначення стратегічних цілей і розподілу ресурсів для забезпечення досягнення поставлених завдань.

Запропоновано поетапну модель впровадження системи екологічного менеджменту, яка передбачає: формування екологічної політики та визначення цілей; розробку внутрішніх процедур і організаційних механізмів управління; проведення аудитів та постійне вдосконалення екологічних практик на підприємстві.

Очікувані результати від реалізації принципів «зеленого» менеджменту включають: покращення екологічної ефективності підприємства; зниження ризиків виникнення екологічних інцидентів; економію ресурсів і зменшення витрат на природоохоронні заходи; підвищення конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному рівнях; зростання екологічної свідомості персоналу та посилення репутації підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

У цілому, результати розділу доводять доцільність та ефективність інтеграції принципів «зеленого» менеджменту в загальну систему управління підприємством як важливого чинника його сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Розкриваючи сутність і принципи «зеленого» менеджменту як інструменту сталого розвитку підприємств, дійшли висновку, що він виступає сучасною управлінською концепцією, яка інтегрує екологічну відповідальність у процеси прийняття стратегічних рішень, операційну діяльність та корпоративну культуру підприємств.

Проаналізувавши еволюцію екологічно орієнтованих управлінських концепцій у світовій та українській практиці, уточнено, що важливою складовою розвитку «зеленого» менеджменту є нормативно-правова база, яка формує регуляторні засади та механізми впровадження екологічних стандартів.

Дослідивши правове забезпечення функціонування принципів «зеленого» менеджменту можна стверджувати, що нормативно-правова база України поступово адаптується до вимог екологічно орієнтованого управління, проте ще не є достатньо комплексною та інтегрованою. Національне законодавство містить окремі положення щодо охорони довкілля, енергозбереження, поводження з відходами, екологічної безпеки, проте відсутній єдиний законодавчий акт, що регламентував би впровадження «зеленого» менеджменту як системного підходу.

Надаючи загальну характеристику діяльності компанії з погляду реалізації принципів сталого розвитку визначено, що вітчизняне підприємство «Група ДТЕК» є одним з провідних, що реалізують стратегію сталого розвитку. Встановлено, що компанія активно впроваджує принципи «зеленого» менеджменту через модернізацію виробничих потужностей, скорочення викидів, розвиток відновлюваних джерел енергії, екологічну звітність та участь у міжнародних ініціативах.

Проведена оцінка рівня впровадження «зеленого» менеджменту в компанії визначили, що показала, що рівень екологічної інтеграції в управлінську систему компанії є достатньо високим, однак зберігаються можливості для підвищення

ефективності шляхом цифровізації екологічного моніторингу, покращення комунікації зі стейкхолдерами та розширення соціально-екологічних програм.

Проаналізувавши результати та ефективність екологічних ініціатив компанії можна зробити висновок, що «Група ДТЕК» послідовно реалізує стратегію сталого розвитку, орієнтовану на зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення енергоефективності та розвиток відновлюваних джерел енергії. Зокрема, компанією досягнуто таких результатів: скорочення викидів CO₂ - завдяки переходу до використання екологічно чистих технологій та модернізації енергоблоків; зростання частки «зеленої» генерації в енергетичному портфелі групи, зокрема завдяки запуску нових сонячних та вітрових електростанцій; впровадження системи екологічного моніторингу в режимі реального часу на ключових об'єктах; підвищення екологічної обізнаності персоналу та зовнішніх стейкхолдерів через комунікаційні та освітні ініціативи; участь у міжнародних екологічних проектах і ініціативах, зокрема в межах ESG-звітності. Загалом, екологічні ініціативи компанії демонструють високу ефективність у контексті довгострокової стратегії сталого розвитку та формують позитивний приклад для інших підприємств енергетичного сектору.

Розробляючи рекомендації щодо вдосконалення системи екологічного управління та її адаптації до нових викликів запропоновано рекомендації з удосконалення системи екологічного управління. Сформульовано комплекс управлінських рішень, зокрема впровадження ESG-індикаторів у KPI працівників, автоматизація екологічної аналітики, розвиток корпоративної культури екологічної відповідальності. Очікуваними результатами від запропонованих заходів є підвищення ефективності екологічної діяльності підприємства, зменшення негативного впливу на довкілля, покращення репутаційного капіталу, забезпечення відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

Таким чином, дослідження підтвердило значущість «зеленого» менеджменту як чинника конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. Адаптація та розвиток екологічно орієнтованих

підходів в управлінні є передумовою гармонійного поєднання економічних, екологічних та соціальних інтересів бізнесу, держави та суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ситник, Г. П. Екологічний менеджмент у системі управління промисловим підприємством. *Економіка і держава*. 2020, 7, 58–61.
2. Вдовіна, Л. С.. Зелений менеджмент як інструмент сталого розвитку підприємств. *Вісник ЖДТУ*. Серія: Економічні науки. 2021, 3(97), 45–52.
3. Interpipe.. *Environmental report*. 2023. URL: <https://interpipe.biz>
4. Гринів, Л. С. Екологічний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2019.
5. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. (2014). URL: <https://eu-ua.org>
6. ArcelorMittal. Екологічні інвестиції компанії в Україні. 2023. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com>
7. United Nations Development Programme (UNDP). Sustainable Development Goals. 2022. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
8. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручн. Київ: Либідь, 2004, 448 с.
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
10. Кожушко Л. Ф. Науково-методичні засади екологічного менеджменту // Екологічний менеджмент : підручник / Л. Ф. Кожушко, П. М., Скрипчук; М-во освіти і науки України. Київ, 2007. С. 7–89.
11. Білявська Ю.В., Мінаков О.В. Формування екологічного менеджменту на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Випуск 27, с. 24-28.
12. 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.

13. 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>
14. 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.
15. 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.
16. Dkhili H., & Dhiab L. B. (2019). Environmental Management Efficiency of GCC Countries: Linking Between Composite Index of Environmental 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>
17. ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance for use (Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування).
18. Nawrocka, D.; Parker, T.J. Finding the connection: Environmental management systems and environmental performance. *J. Clean. Prod.* 2009, 17, 601– 607.
19. Khanna D., Bhutiani R., Matta G. *Environmental management system*. *J.Comp.Toxocol. Physiol.* 2009.Vol 6(1), 010-017.
20. 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, p. 3-12.
21. Касич А.О., Дідур С.В Структурні характеристики зовнішньої торгівлі України *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*. 2008. № 1(79). С. 85–94.
22. Статистичні дані щодо домогосподарств із СЕС. НКРЕКП. (2022). URL: <https://www.nerc.gov.ua>

23. Кабінет Міністрів України. (2022). *Щоденні зведення щодо енергетичної інфраструктури*. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
24. Найденко О.Є. Проблеми екологічного оподаткування та шляхи їх вирішення *Економіка і суспільство*. 2016. № 1. С. 31-34.
25. Бабчинська О.І. Інструменти формування механізму екологічного менеджменту в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. №10.
26. Базилевич, Д. Вальтер, В. Хартманн, Купалова Г. та ін. Глосарій зеленого бізнесу: українсько-німецько-російсько-англійський. Київ: Знання, 2010. 518 с.
27. Берзіна С.В. Системи екологічного управління. Довідниковий посібник з впровадження міжнародних стандартів серії ISO 14000. Київ: Aiva Plus Ltd, 2009. 62 с.
28. Білик О.С. Екологічний менеджмент на промислових підприємствах України: зміст та сутність поняття. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2016. № 12 (106). С. 49-64.
29. Коверза В.С., Шендригоренко М.Т., Шевченко, Л.Я., Тарасенко О.Ю. Фінансова стійкість підприємств в умовах економічної турбулентності: сучасні виклики та шляхи їх подолання. *Актуальні питання економічних наук*. 9 (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181896>.
30. Омелянович Л.О., Вожжов А.П., Хараман В.С. Формування банківських ресурсів з урахуванням трансформаційних процесів: монографія. Донецьк: Східний видавничий дім, 2013. – 281с.
31. Коверза В.С., Тарасенко О.Ю. Financial planning in the modern business environment: effective strategies and resource management tools. *Актуальні проблеми науки та освіти: Збірник матеріалів XXVII підсумкової науково-практичної конференції викладачів МДУ / За заг. ред. М.В. Трофименка*. Київ: МДУ, 2025. 385 с С.355-357 URL: <https://mu.edu.ua/c/46XGV>
32. Журавльова І., Мигович Т., Коверза В. Вплив цифровізації на сталість фінансових процесів в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №6 ISSN 2786-5517 URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/365>

33. Viktoriia Koverza, Zahradnikova Anna, Maryna Shendryhorenko. Transformation of financial management under the conditions of digitalization. *Грааль науки: міжнар. наук. журнал*. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2024. № 47. 898 с. С.312 – 318. DOI 10.36074/grail-of-science.20.12.2024
34. Коверза В.С. Повоєнний економічний розвиток України: проблеми, перспективи та завдання. Міжнародна безпека у світлі сучасних глобальних викликів. Країни Балтії – Україна: єдність, підтримка, перемога: збірник наукових праць. [Електронний ресурс]. Україна, Київ: КНЕУ, 2023. 411 с. С. 148 – 151 URL: https://drive.google.com/file/d/1t1HqVe0Vq6Pe_SnjAXZefBAoNrgN09t/view?usp=sharing
35. Методичні рекомендації щодо виконання та захисту кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти ОПП «Менеджмент» ОС «Бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання/ укл. М.О. Горбашевська, В.М. Мацука. Київ: МДУ, 2025. 35 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Порівняння понять у сфері екологічної діяльності

Критерій	Охорона навколишнього середовища	Екологічне управління	Екологічний менеджмент	Зелений менеджмент
Сутність	Сукупність заходів щодо збереження, відновлення та поліпшення довкілля	Процес організації та контролю заходів з охорони довкілля	Системне управління екологічними аспектами на рівні підприємства	Інтеграція екологічної відповідальності в стратегії, політику й практику компаній
Рівень реалізації	Державний, регіональний, суспільний	Державний, муніципальний, корпоративний	Внутрішньоорганізаційний (підприємства, організації)	Корпоративний, міжгалузевий, міжнародний
Мета	Забезпечення сприятливого стану навколишнього середовища	Забезпечення ефективного екологічного управління	Зниження впливу виробничої діяльності на довкілля	Досягнення сталого розвитку через екологічну трансформацію бізнес-процесів
Інструменти реалізації	Законодавчі акти, національні програми, контролюючі заходи	Регуляторні та планово-координаційні механізми	Екологічні стандарти (ISO 14001), внутрішні політики, екологічні аудити	Зелені інвестиції, інновації, стандарти ESG, циркулярна економіка
Суб'єкти впровадження	Державні органи, НУО, громада	Державні структури, підприємства	Менеджмент підприємств, екологічні служби	Бізнес-компанії, міжнародні корпорації, органи сертифікації
Орієнтація	Загальнодержавна, суспільна	Регуляторна, координуюча	Орієнтована на поєднання екологічних і економічних цілей	Стратегічна: екологізація управлінських рішень у контексті сталого розвитку
Взаємозв'язок із економікою	Опосередкований	Частково інтегрований	Напрямую пов'язаний із конкурентоспроможністю підприємства	Базується на принципах зеленої економіки, інноваційності та ефективності
Новизна та актуальність	Традиційний підхід	Еволюційний розвиток державного управління	Актуальний у контексті вимог міжнародних стандартів	Особливо актуальний в умовах переходу до низьковуглецевої економіки та ESG-зобов'язань

Основні цілі розвитку Групи ДТЕК

ЦІЛІ ТА ЦІННОСТІ КОМПАНІЇ ДТЕК

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ

Співробітники мають глибокі професійні знання, відповідально й сумлінно ставляться до своїх обов'язків, якісно та вчасно виконують поставлені завдання. Компанія прагне до досягнення найкращих результатів за умови оптимального використання людських, природних і фінансових ресурсів.

ЗГУРТОВАНІСТЬ

Компанія цінує командний дух, єдність і згуртованість. Тільки в команді ми можемо домогтися високих результатів. Разом нам цікаво і працювати, і відпочивати. Багатогранність досвіду і знань кожного створюють загальний потенціал розвитку компанії. Усіх співробітників компанії поєднує ідея та мета, до якої ми прагнемо рівною мірою, розуміючи й підтримуючи одне одного.

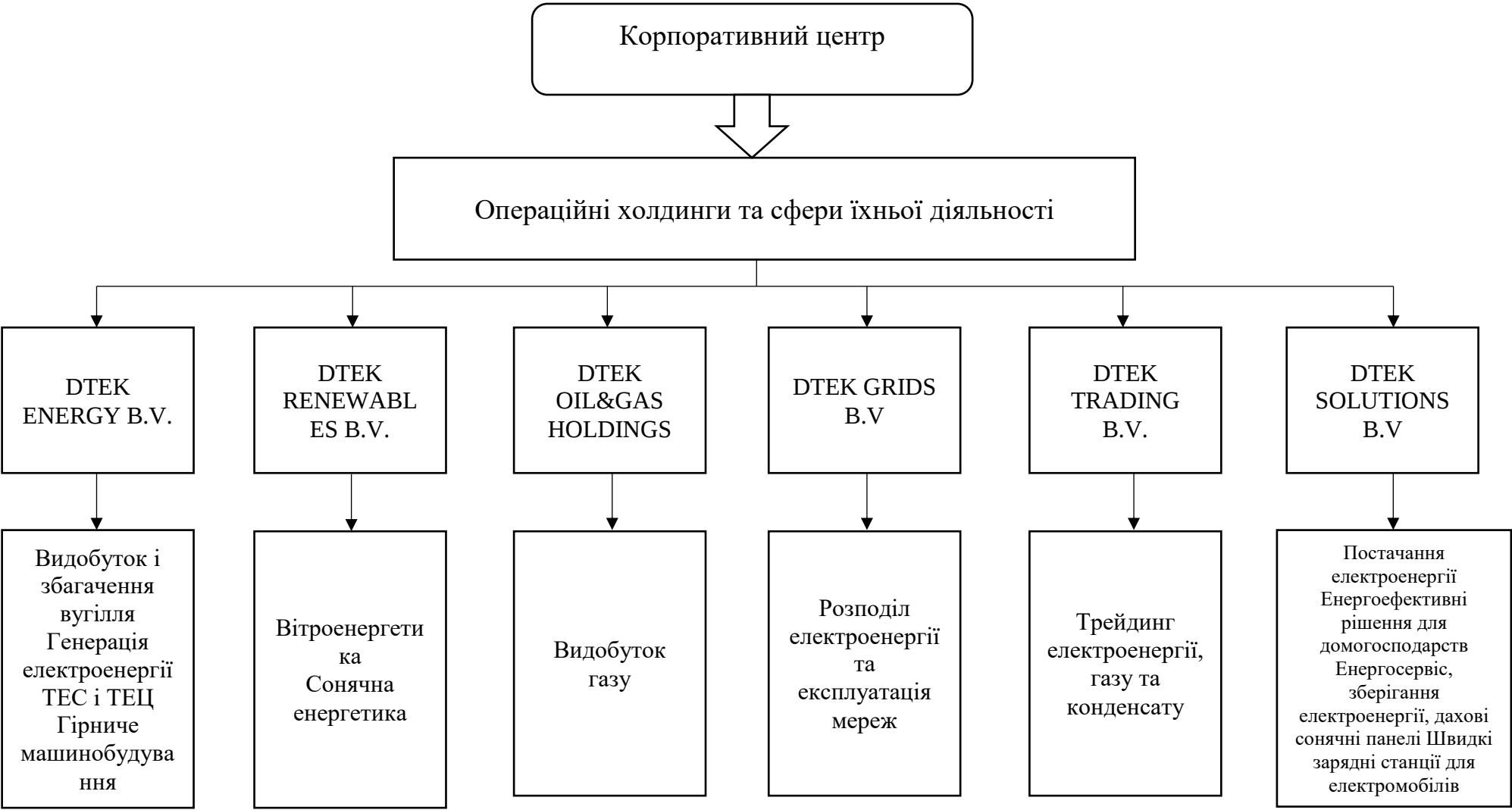
ПРАГНЕННЯ ВДОСКОНАЛЮВАТИСЬ

Ми створюємо умови для розвитку талантів і здібностей наших співробітників, впроваджуємо перспективніші технології, удосконалюємо виробничі та управлінські процеси. Розвиваючи бізнес, ми вселяємо впевненість у наших співробітників і робимо внесок в успішний розвиток України

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Компанія будує свою діяльність на розумінні того, що всі наші зусилля мають відповідати інтересам суспільства.

Структура управління Групи ДТЕК



ДОДАТОК Г

Основні показники діяльності Групи ДТЕК за 2021 -2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022 до 2021		2023 до 2022	
				абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Основні виробничі показники							
Видобуток вугілля, тис. тонн	27200	24511	21308	-2689,0	90,11	-3203,0	86,93
Випуск концентрату, тис. тонн	10821,2	10621,6	10077,4	-199,60	98,16	-544,20	94,88
Генерація електроенергії, млн кВт год	34100	29832,3	26226,3	-4267,7	87,48	-3606,0	87,91
Розподіл електроенергії, млн кВт год	43700	43654,0	47283,9	-46,00	99,89	3629,90	108,32
Постачання електроенергії на внутрішній ринок, млн кВт год	38543	38568,8	40874,9	25,80	100,07	2306,10	105,98
Основні фінансові показники							
Доходи	157619	137742	116046	-19877,0	87,39	-21696,0	84,25
Собівартість реалізованої продукції	-121273	-108570	-89890	12703,00	89,53	18680,0	82,79
Операційні доходи	571	2318	2520	1747,00	405,95	202,00	108,71
Операційні витрати	-13211	-18510	-16211	-5299,00	140,11	2299,00	87,58
EBITDA	42897	32768	32798	-10129,0	76,39	30,00	100,09
EBITDA margin	27	14	16	-13,00	51,85	2,00	114,29
EBIT	28303	19129	18922	-9174,00	67,59	-207,00	98,92
EBIT margin	18	14	16	-4,00	77,78	2,00	114,29
Чистий прибуток	12373	12592	13895	219,00	101,77	1303,00	110,35
Чисельність персоналу, осіб	65846	71694	69918	5848	8,88	-1776	-2,48
Вікова структура, %				0		0	
менше 30 років	14,2	14,1	12,8	-0,1	-0,70	-1,3	-9,22
від 30 до 50 років	63,0	62,4	63,1	-0,6	-0,95	0,7	1,12
більше 50 років	22,8	23,6	24,1	0,8	3,51	0,5	2,12
Коефіцієнт плинності кадрів	11	11	9,6	0	0,00	-1,4	-12,73
Категорії персоналу, %							
керівники	10,9	10,9	10,6	0	0,00	-0,3	-2,75
менеджери	1,7	1,8	2,3	0,1	5,88	0,5	27,78
спеціалісти	20,3	20,4	20,9	0,1	0,49	0,5	2,45
робітники	69,0	66,8	66,2	-2,2	-3,19	-0,6	-0,90
Активи	147971	168251	180380	20280,00	113,71	12129,0	107,21
Капітальні інвестиції	19878	23180	11197	3302,00	116,61	-11983,0	48,30

ПІДПРИЄМСТВА, СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКІ ПРОЙШЛИ АУДИТ НА
ВІДПОВІДНІСТЬ ВИМОГАМ СТАНДАРТУ ISO 14001:2015

ДТЕК Енерго	ТОВ «ДТЕК Східенерго» (наглядовий аудит) АТ «ДТЕК Дніпроенерго» (наглядовий аудит) АТ «ДТЕК Західенерго» (ресертифікаційний аудит)
ДТЕК ВДЕ	ТОВ «Приморська ВЕС» (наглядовий аудит) ТОВ «Приморська ВЕС-2» (наглядовий аудит) ТОВ «ДТЕК Нікопольська СЕС» (сертифікаційний аудит) ТОВ «ДТЕК ВДЕ» (сертифікаційний аудит)
ДТЕК Нафтогаз	ПрАТ «Нафтогазвидобування» (наглядовий аудит)
ДТЕК Мережі	АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі» (наглядовий аудит) АТ «ДТЕК Донецькі електромережі» (наглядовий аудит) ТОВ «ДТЕК Високовольтні мережі» (наглядовий аудит) ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» (наглядовий аудит) АТ «ДТЕК Одеські електромережі» (аудит відбувся вперше) ПрАТ «ДТЕК Київські регіональні електромережі» (ресертифікаційний аудит)

ЦІЛІ ТА ПРОЕКТИ ESG-СТРАТЕГІЇ ДТЕК

Ціль	Завдання ДТЕК
6 Чиста вода на належні санітарні умови	Раціональне й ефективне водокористування на всіх виробничих об'єктах. Наявні та майбутні проєкти спрямовані на поліпшення управління водними ресурсами для забезпечення оптимального водоспоживання на постійній основі. ДТЕК реалізує програму ефективного повторного використання відходів теплової генерації. Понад 99 % цих відходів безпечні, але потребують вільних земель для розміщення. Тому одним із ключових завдань у сфері охорони довкілля є збільшення використання великотоннажних відходів, гірської породи та золошлакових матеріалів, які можна використовувати в низці інфраструктурних і будівельних проєктів України.
7 Доступна та чиста енергія	Задля підтримки екологічного балансу Група ДТЕК системно модернізує свої підприємства, щоб запобігти надійності виробництва та надійності виробництва та відповідності європейським екологічним стандартам. Група також розвиває нові напрями бізнесу, щоб зменшити вплив на довкілля та зробити внесок у боротьбу за змінною клімату. ДТЕК збільшує виробництво енергії з відновлювальних джерел, а також упроваджує програми й заходи щодо підвищення енергоефективності.
12 Відповідальне споживання та виробництво	Група ДТЕК працює над впровадженням підходів циркулярної економіки для утилізації значної частини виробничих відходів. Принцип управління водними ресурсами на виробничих підприємствах Групи ДТЕК — ощадливе й раціональне використання. Для забезпечення оптимального водоспоживання підприємства використовують як оборотні системи водопостачання, так і повторне використання вод.
13 Пом'якшення наслідків зміни клімату	Група ДТЕК докладает значних зусиль для мінімізації негативного впливу на довкілля на всіх етапах виробничого процесів. Здійснюється системна модернізація виробничих потужностей для дотримання європейських екологічних стандартів і надійності виробництва. ДТЕК підтримує європейську програму з трансформації економіки для захисту довкілля. У своїй стратегії ми, найбільший оператор вугільних ТЕС в Україні, поставили амбіційну мету — стати вуглецевонеutralною компанією. Наші інвестиційні пріоритети визначає мета стати сучасним сталим бізнесом, лідером із декарбонізації в Центральній і Східній Європі. ДТЕК розпочав свій шлях декарбонізації у 2012 році з побудови першої вітрової турбіни у 3 МВт на Ботієвській ВЕС. Сьогодні під управлінням ДТЕК уже 1 ГВт зеленої генерації.
15 Захист екосистем суші	Діяльність компанії зосереджена на заопіганні й мінімізації негативного впливу на біорозмаїття та екосистеми. Підприємства ДТЕК висаджують дерева та рекультивують території з акцентом на захисті біорозмаїття та екосистем. Група ДТЕК реалізує проєкти із захисту біорозмаїття за кількома напрямками: безпека білих лелек на лініях електропередач, моніторинг впливу вітротурбін на популяцію птахів і кажанів, захист фауни водойм на підприємствах теплової генерації. Крім цього, компанія на постійній основі допомагає науковцям-орнітологам вивчати птахів. Разом із нідерландською компанією Silence TV Europe і Галицьким національним природним парком було встановлено чотири камери реального часу для спостереження за дикими птахами в районі Бурштинської ТЕС.

Класифікація екостратегій

Ознака	Екологічні стратегії	Мета
Конкурентна позиція підприємства	– Лідерство в екології. – Лідерство у витратах. – Диференціація.	Досягнення конкурентних переваг за допомогою економії на витратах виробництва, або шляхом диференціації продукції і підвищення її якості
По рівнях стратегії підприємства	– Корпоративні. – Бізнесу. – Функціональні.	Оптимізація розрахунку параметрів стратегії для підприємств залежно від рівня
Функціональні стратегії	– Виробництва – Персоналу – Маркетингу, збуту	Оптимізація розрахунку параметрів стратегії для підприємств залежно від функціонального підрозділу
Цільова спрямованість	– Цільова – Інтегрована – Комплексна	Оптимізація витрат ресурсів на вирішення екологічних проблем в бізнесі, структурному підрозділі, напрямку
По ступеню дії на НПС	– Сильне – Помірне – Слабке	Оптимізація розрахунку параметрів стратегії для підприємств з різною дією на навколишнє природне середовище (НПС)
Призначення стратегії	- Виконання вимог - Вихід на нові ринки - Гонка за конкурентами	Розробка екологічної стратегії з урахуванням її призначення в рамках розвитку підприємства
По ступеню глобалізації	- Локальні - Національні - Міжнародні - Глобальні	Розробка екостратегії з урахуванням цілей підприємства по розширенню діяльності в межах регіону, країни або при виході на міжнародний ринок
По ступеню обліку екологічних вимог і норм	- Пасивні (компенсуючі) - Активні (превентивні)	Для узгодження процесу управління підприємством в цілому
Екологічні стратегії, що відповідають за концепції сталого розвитку бізнесу	- Достатності - Дематеріалізації і рециклювання - Екоефективності і екосправедливості - Кооперації - Чистого виробництва	Такі стратегії об'єднує ідея інновацій сталого розвитку, які несуть потенціал проривного ефекту у вирішенні екологічних проблем
За принципами формування стратегії	- Ресурсо- і енергозбереження - Адаптації - Обережності - Мінімізації відходів	Для оптимізації витрат ресурсів на формування екологічних стратегій
В залежності від впливу на економічних суб'єктів/стратегія впливу попит	- Стратегія «Pull» (тягнути) [25, с.50; 26, с.87-88] «Push» (штовхати) [25, с.50; 26, с.87-88] або стратегія впливу на пропозицію [27, с.283]	Для вирішення екологічних проблем: «Pull» - унаслідок посилення вимог з боку споживчого попиту і ринку (покупці, конкуренти, партнери). «Push» - ініціюється законодавством і вимогами громадськості. [26, с.50; 27, с.87-88, 28, с.283-286]

Схема управління еколого-економічними процесами підприємств

