



УДК 658.5:502.131.1:664

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-310-322](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-310-322)

Германюк Наталія Володимирівна кандидат економічних наук, доцент кафедри аграрного менеджменту та маркетингу, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, тел.: (0432) 65-63-69, <https://orcid.org/0000-0001-9676-1127>

ЗЕЛЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ІНДУСТРІЇ

Анотація. У статті досліджено зміст, інструменти та перспективи впровадження зеленого менеджменту в харчовій промисловості як важливої складової сучасної системи стратегічного управління.

Обґрунтовано актуальність теми в умовах глобальних екологічних викликів, зростання еко-свідомості споживачів і посилення регуляторного тиску з боку міжнародних екологічних стандартів. Особливу увагу приділено негативному впливу харчової галузі на навколишнє середовище та причинам по яким зелений менеджмент все більше затребуваний на підприємствах харчової індустрії. Розглянуто основні напрями трансформації управлінської філософії підприємств – від орієнтації виключно на прибуток до інтеграції принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності, взаємодія економічного з екологічним.

Окрему увагу приділено аналізу ключових інструментів зеленого менеджменту, зокрема: управлінню енергоефективністю та використанням ресурсів, впровадженню екологічної політики, моніторингу викидів і відходів, відповідності екологічним стандартам, в особливості ISO 14001, 14004 і 14062, впровадженню заходів щодо мінімізації екологічного впливу, а також використанню сучасних біотехнологій. У статті представлено приклади впровадження зеленого менеджменту в українських і міжнародних компаніях харчової промисловості, таких як: Organic Milk, МХП, Еконія, Danone, Nestlé, Unilever, ці успішні кейси підтверджують практичну ефективність екологічно орієнтованого підходу до управління.

Проаналізовано переваги для підприємств і споживачів: формування позитивного іміджу, підвищення конкурентоспроможності, оптимізація витрат, доступ до нових ринків і фінансування. Водночас визначено ключові виклики – висока вартість впровадження, дефіцит кваліфікованих кадрів, нестача державної підтримки. Обґрунтовано перспективи подальшого розвитку зеленого менеджменту в Україні, які пов'язані зі створенням системи державних стимулів, розвитком екологічної освіти, інтеграцією ESG-критеріїв у корпоративну політику та розширенням співпраці з міжнародними екологічними фондами.



Ключові слова: зелений менеджмент, харчова промисловість, екологічне управління, сталий розвиток, екологічна політика, біотехнології, енерго-ефективність, відходи виробництва, екотренди.

Germanyuk Nataliya Volodymyrivna candidate of economic sciences, Associate Professor of the department of agricultural management and marketing, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, tel.: (0432) 65-63-69, <https://orcid.org/0000-0001-9676-1127>

GREEN MANAGEMENT FOR FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Abstract. The article examines the content, tools and prospects for implementing green management in the food industry as an important component of a modern strategic management system. The relevance of the topic in the context of global environmental challenges, the growth of consumer eco-consciousness and increased regulatory pressure from international environmental standards is substantiated. Particular attention is paid to the negative impact of the food industry on the environment and the reasons why green management is increasingly in demand at food industry enterprises. The main directions of transformation of the management philosophy of enterprises are considered - from an orientation exclusively on profit to the integration of the principles of sustainable development and environmental responsibility, the interaction of the economic with the ecological.

Special attention is paid to the analysis of key green management tools, in particular: energy efficiency and resource management, implementation of environmental policy, monitoring of emissions and waste, compliance with environmental standards, especially ISO 14001, 14004 and 14062, implementation of measures to minimize environmental impact, as well as the use of modern biotechnology. The article presents examples of the implementation of green management in Ukrainian and international food industry companies, such as: Organic Milk, MHP, Eonia, Danone, Nestlé, Unilever, these successful cases confirm the practical effectiveness of an environmentally friendly approach to management. The benefits for enterprises and consumers are analyzed: the formation of a positive image, increased competitiveness, cost optimization, access to new markets and financing. At the same time, key challenges are identified - high implementation costs, shortage of qualified personnel, lack of state support. The prospects for the further development of green management in Ukraine are substantiated, which are associated with the creation of a system of state incentives, the development of environmental education, the integration of ESG criteria into corporate policy and the expansion of cooperation with international environmental funds.

Keywords: green management, food industry, environmental management, sustainable development, environmental policy, biotechnology, energy efficiency, production waste, ecotrends.





Постановка проблеми. Сучасна харчова промисловість одночасно є однією з найважливіших галузей економіки та одним із основних джерел екологічного навантаження на довкілля.

Високе споживання енергії, значні обсяги водокористування, утворення харчових і промислових відходів, а також викиди забруднюючих речовин у повітря та воду – усе це створює потребу у переосмисленні підходів до управління виробничими процесами.

За умов зростаючого суспільного інтересу до сталого розвитку, міжнародного тиску щодо дотримання екологічних стандартів та посилення еко-свідомості споживачів, традиційні моделі управління втрачають свою ефективність. Виникає необхідність впровадження системного, комплексного підходу – зеленого менеджменту, який дозволяє гармонізувати економічні цілі підприємства з екологічними пріоритетами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання екологічного менеджменту в харчовій промисловості висвітлили Коротков І. С. і Толок Г. А. [1]. Проаналізовано екологізацію харчових підприємств як фактор стійкості та конкурентоспроможності Маджд С. М. [2]. Зелений менеджмент як новий науковий підхід, що поєднує економічні та екологічні цілі розглядають Метеленко Н. Г., Нікітенко В. О. і Воронкова В. Г. [3] Свирид О. І. та Костюк О. [4] акцентують увагу на перспективності сталого розвитку в харчовій галузі. Методичну основу становлять стандарти ISO 14001 [5], 14004 [6] і 14062 [7], які визначають вимоги та рекомендації щодо організації ефективного екологічного управління на підприємствах. Розглянуто ефективність впровадження зеленого менеджменту для підприємств харчової індустрії в Україні та світі, загрози, переваги та перспективи.

Мета статті – проаналізувати суть, інструменти та особливості впровадження зеленого менеджменту в підприємствах харчової промисловості, визначити його переваги та виклики, а також окреслити перспективи розвитку цього підходу в умовах української економіки та глобальних екологічних тенденцій.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку, глобального потепління, виснаження природних ресурсів та зростання екологічної свідомості споживачів, питання впровадження екологічно відповідального управління набуває особливої актуальності.

Окрім цього, наша країна стикається із проблемами продовольчої безпеки та неповноцінного харчування населення через проведення повномасштабних військових дій.

Зміна клімату спричиняє нестабільність у постачанні сировини, підвищує ризики для виробництва та змушує бізнес переглядати свої екологічні підходи. Паралельно з цим зростає тиск з боку споживачів, які дедалі частіше обирають бренди з чіткою екологічною позицією, вимагають прозорості, екологічно чистої упаковки та відповідального виробництва. Крім того, у світовій економіці



активно формуються екотренди – розвиток циркулярної економіки, ESG-підходів (екологічне, соціальне та корпоративне управління), зеленої логістики.

Харчова промисловість України є другою за важливістю галуззю економіки, становить приблизно 18% від загального промислового виробництва країни. Вона охоплює 25 підгалузей з більш ніж 22 тисячами підприємств, що виготовляють 4 тисячі видів продукції. Харчова промисловість має величезний вплив на економіку країни і здатна забезпечити конкурентоспроможність українських продуктів харчування на міжнародному ринку. Хоча негативний вплив цієї галузі на довкілля і є меншим, ніж у хімічної промисловості чи металургії, технологічні процеси залишаються затратними з точки зору енергії та ресурсів, що обмежує конкурентоспроможність за межами країни [4].

Галузь негативно впливає на довкілля через споживання природних ресурсів, хімічне та фізичне забруднення. Також, непоодинокими є випадки загрози життю та здоров'ю людського організму внаслідок потрапляння в нього сировини рослинного або тваринного походження неналежної якості та готової продукції із вмістом хімічних добавок. На безпечність продукції для здоров'я населення безпосередньо впливає система контролю якості та безпечності сировини й готової продукції [2, С. 112].

В сучасних умовах впровадження зеленого менеджменту стає не лише етичним кроком, а й стратегічною необхідністю для виживання та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

«Зелений» екологічний менеджмент – це реалізація підприємствами низки заходів щодо захисту навколишнього середовища та сталого розвитку в процесі експлуатації та управління з метою захисту навколишнього середовища, сприяння вторинній переробці ресурсів, економії енергії та скорочення викидів [3, С. 603]. Це сучасна управлінська концепція, яка охоплює всі етапи діяльності харчового підприємства – від закупівлі сировини до виробництва, логістики, пакування та реалізації продукції. У харчовій промисловості такий підхід стає особливо важливим, оскільки він не лише знижує екологічні ризики, а й сприяє формуванню довіри з боку споживачів, які все частіше звертають увагу на екологічну відповідальність виробника.

Під впливом зеленого менеджменту колишня філософія бізнесу докорінно змінилась, відкинувши пріоритетність економічних вигод, що нехтували екологічними проблемами. Він поєднав ці пункти, досягаючи і збереження навколишнього середовища, і покращення економічного становища.

Зелений менеджмент здатний зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, скоротити викиди та захистити екосистеми. Завдяки ньому, підприємства мають змогу більш ефективно використовувати наявні ресурси та не витратити їх надмірно, здійснювати їх переробку та скорочувати відходи. Зелене управління відповідає вимогам соціального захисту довкілля, може поліпшити імідж, репутацію та конкурентоспроможність компанії. Також, зелений менеджмент є важливим способом досягнення сталого розвитку для



підприємств. Балансуючи інтереси економіки, навколишнього середовища та суспільства, він покращує здатність підприємств до розвитку у довгостроковій перспективі [3, С. 603].

Зелений менеджмент ґрунтується на кількох ключових принципах, серед яких особливе значення мають:

1. Раціональне використання ресурсів, яке передбачає ефективне планування та застосування природних і виробничих ресурсів без їх надмірного виснаження. Це дає змогу зменшити втрати сировини, підвищити ефективність виробництва та знизити витрати, одночасно зменшуючи навантаження на довкілля;

2. Мінімізація споживання ресурсів, що полягає в скороченні використання води, енергії, сировини та допоміжних матеріалів до оптимально необхідного рівня. Такий підхід допомагає підприємствам досягати економії та зменшувати вуглецевий слід;

3. Повторне використання відходів, яке передбачає застосування вторинних ресурсів у виробничому циклі без додаткової переробки або з незначною її часткою. Це знижує обсяги сміття, потребу у видобутку нових матеріалів і допомагає створити більш замкнений, циркулярний тип економіки;

4. Переробка відходів, тобто технологічна переробка залишкових матеріалів з метою отримання нової продукції або вторинної сировини. Вона дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля, скоротити обсяги полігонного захоронення та стимулює інноваційний розвиток у сфері екологічних технологій.

Застосування цих підходів дозволяє підприємствам не лише знизити екологічне навантаження, а й забезпечити стабільне функціонування за умов дотримання екологічних норм.

Важливим напрямом є екологічна модернізація виробництва, яка включає впровадження інноваційних технологій, зокрема сучасних біотехнологій. Завдяки їм можливо значно покращити ефективність переробки сировини, оптимізувати утилізацію відходів та створювати більш екологічно безпечну продукцію [1, С. 299].

Основні інструменти зеленого менеджменту становлять практичну основу для впровадження сталого підходу в діяльність підприємств харчової промисловості (Табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти екологічного менеджменту у харчовій промисловості

Інструмент	Суть та призначення
Впровадження екологічної політики	Розробка внутрішніх принципів та цілей підприємства щодо захисту довкілля.
Управління енергоефективністю та використанням ресурсів	Зниження споживання енергії, води, сировини; оптимізація виробничих процесів.



Інструмент	Суть та призначення
Моніторинг викидів та відходів	Систематичний облік і контроль шкідливих викидів, стоків, твердих і рідких відходів.
Відповідність екологічним стандартам	Дотримання міжнародних або національних норм і стандартів управління охороною довкілля.
Заходи з мінімізації екологічного впливу	Використання фільтрів, заміна шкідливих речовин, екологічна упаковка, повторне використання, тощо.

Роль екологічної політики в системі стратегічного управління є ключовою, особливо для підприємств харчової промисловості, які безпосередньо впливають на довкілля через споживання природних ресурсів, викиди та утворення відходів. Екологічна політика – це офіційно задекларований намір і зобов'язання підприємства щодо охорони навколишнього середовища, що визначає екологічні пріоритети, цілі та принципи діяльності. У контексті стратегічного управління вона виступає не лише як інструмент контролю, а як складова довгострокового розвитку бізнесу, що інтегрується у всі рівні управлінських рішень – від операційної діяльності до корпоративної стратегії. Завдяки чітко сформованій екологічній політиці підприємство отримує можливість систематично впроваджувати «зелені» ініціативи, зменшувати екологічні ризики, залучати еко-свідомих споживачів і відповідати вимогам міжнародних стандартів. Більш того, така політика є важливим сигналом для інвесторів, партнерів і суспільства, що компанія дотримується принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Управління енергоефективністю та використанням ресурсів передбачає впровадження систем і технологій, що дозволяють зменшити споживання електроенергії, води, палива та інших природних ресурсів на всіх етапах виробничого процесу. У харчовій галузі це може включати модернізацію обладнання, перехід на відновлювані джерела енергії, утилізацію тепла від технологічних процесів, а також автоматизацію, яка дозволяє оптимізувати витрати. Такий підхід сприяє як зниженню впливу на довкілля, так і суттєвій економії витрат.

Систематичний контроль за обсягами шкідливих викидів в атмосферу, скидів у воду, утворенням твердих та рідких відходів дозволяє виявляти проблемні ділянки, запобігати перевищенню нормативів, своєчасно вживати заходів щодо очищення чи повторного використання відходів. В умовах харчової промисловості особливу увагу приділяють утилізації біологічних решток, очищенню стічних вод та контролю викидів CO₂.

Враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку України, впровадження системи зеленого менеджменту на підприємствах харчової промисловості є





важливим кроком, який зобов'язує систему екологічного менеджменту орієнтуватися на реалізацію вимог міжнародних та європейських стандартів [2, С. 113]. Це не лише вимога часу, а й один із ключових чинників адаптації українських підприємств до європейського ринку.

Реалізація положень Угоди про асоціацію з ЄС передбачає поступове наближення українського законодавства та бізнес-практик до стандартів Євросоюзу, зокрема в екологічній сфері.

Один із ключових ефективних заходів для зниження щорічно зростаючих обсягів забруднення навколишнього середовища – впровадження систем зеленого екологічного менеджменту на підприємствах [1, С. 298-299], які засновані на стандартах серії ISO (Табл. 2).

Вони стали особливо важливими для сучасних підприємств, оскільки забезпечують уніфіковані вимоги до екологічного управління, сприяють підвищенню ефективності, зменшенню негативного впливу на довкілля та відкривають доступ до міжнародних ринків.

Таблиця 2

Стандарти серії ISO 14000 та їх значення для харчової індустрії*

Стандарт	Суть та особливості	Вигоди для харчових підприємств
ISO 14001	Міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту (СЕМ). Включає аналіз ризиків, планування, моніторинг, покращення.	– Формує ефективну систему управління екологією – Полегшує проходження перевірок – Підвищує довіру споживачів та партнерів
ISO 14004	Допоміжний стандарт до ISO 14001 – надає практичні рекомендації щодо розробки, впровадження, підтримки та вдосконалення системи екологічного менеджменту.	– Дає структуровані поради для менеджерів – Підтримує сталий розвиток підприємства – Полегшує підготовку до сертифікації
ISO 14062	Орієнтований на інтеграцію екологічних аспектів у розробку продукції та технологій. Стосується проектування, упаковки, матеріалів.	– Допомагає створювати "зелені" продукти – Знижує екологічні ризики на етапі розробки – Підвищує конкурентоспроможність

*Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7].



Відповідність таким стандартам підтверджує, що компанія системно підходить до управління своїм впливом на навколишнє середовище. Це свідчить про здатність підприємства не лише контролювати екологічні ризики, а й постійно вдосконалювати процеси відповідно до змін у законодавстві та екологічній політиці. У харчовій промисловості, де якість, безпека та прозорість виробництва є критично важливими, така відповідність також демонструє відповідальне ставлення до вимог споживачів. Сертифікація за стандартами ISO підвищує рівень довіри з боку партнерів, інвесторів та покупців, відкриває доступ до міжнародних ринків, дозволяє брати участь у глобальних ланцюгах постачання та отримувати конкурентні переваги на фоні зростаючого попиту на «зелену» продукцію. В умовах євроінтеграції України це стає не лише бажаним, а часто обов'язковим критерієм для експорту продукції до країн ЄС.

Заходи з мінімізації екологічного впливу охоплюють широкий комплекс дій, спрямованих на зменшення шкоди, яку підприємство завдає навколишньому середовищу в процесі своєї діяльності. У харчовій промисловості це, зокрема, використання екологічно чистої та біорозкладної упаковки, впровадження технологій повторного використання води, встановлення сучасних систем очищення стічних вод і повітря, сортування та переробка виробничих відходів, зниження споживання енергії та ресурсів. Важливим напрямом також є оптимізація логістики – скорочення транспортних витрат і викидів завдяки більш ефективним маршрутам або переходу на екологічний транспорт. Усі ці заходи дозволяють підприємствам зменшити свій екологічний слід, підвищити ефективність використання ресурсів та відповідати зростаючим вимогам екологічно свідомих споживачів. Впровадження зеленого менеджменту приносить численні переваги як для споживачів, так і для самого бренду. З боку споживачів це підвищує їхню еко-свідомість, адже вони все частіше обирають продукцію компаній, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища. Для бренду ж зелений менеджмент сприяє формуванню позитивної репутації, підвищенню довіри та лояльності клієнтів. Серед основних переваг для підприємств: покращення іміджу на ринку, що дає можливість виділятися серед конкурентів; довгострокова економія ресурсів завдяки раціональному використанню енергії та матеріалів; отримання конкурентних переваг у вигляді доступу до нових ринків і сегментів споживачів, орієнтованих на сталий розвиток; а також можливість залучення "зеленого фінансування" – інвестицій та кредитів із пільговими умовами, які надаються компаніям із високими екологічними стандартами. Окрім переваг, існують і певні виклики, які можуть ускладнювати впровадження зеленого менеджменту для підприємств харчової промисловості. Серед основних труднощів – високі початкові витрати на модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та сертифікацію за екологічними стандартами. Крім того, багато компаній стикаються з браком кваліфікованих фахівців, які володіють необхідними знаннями в сфері зеленого управління, що затримує адаптацію систем і процесів.





Опір змінам серед працівників та керівництва також є серйозною перешкодою, оскільки нові екологічні стандарти часто вимагають перегляду усталених робочих процедур. Також, недостатній рівень державного стимулювання та підтримки у вигляді субсидій, податкових пільг або програм розвитку зелених технологій значно ускладнює мотивацію підприємств до впровадження сталих екологічних практик. Усі ці фактори потрібно враховувати при плануванні та реалізації заходів із зеленого менеджменту. Не зважаючи на виклики, впровадження зеленого менеджменту стає все більш поширеним трендом серед підприємств харчової промисловості як в Україні, так і у світі. Компанії усвідомлюють, що відповідальне ставлення до навколишнього середовища не лише сприяє збереженню природних ресурсів, але й покращує їхні бізнес-показники, зміцнює репутацію та відкриває доступ до нових ринків. Можна відзначити, що впровадження зеленого менеджменту на підприємствах харчової промисловості приносить суттєві економічні та екологічні вигоди (Табл. 3). Першими практику зеленого менеджменту почали впроваджувати провідні світові компанії, які усвідомили важливість відповідального ставлення до довкілля як елементу сучасної бізнес-стратегії. Саме ці компанії започаткували глобальні ініціативи з декарбонізації, переходу до відновлюваних джерел енергії, мінімізації відходів і повторного використання ресурсів, створивши новий стандарт для всього бізнес-середовища.

Таблиця 3

Приклади компаній, що впровадили зелений менеджмент у харчовій індустрії

Компанія	Елементи зеленого менеджменту	Результати та вигоди
Organic Milk (Україна)	– Екологічне виробництво без пестицидів і антибіотиків – Власна система екологічного контролю	– Зміцнення бренду серед споживачів здорової їжі – Доступ до еко-сертифікації та преміальних ринків
МХП (Наша Ряба) (Україна)	– Сертифікація ISO 14001 – Програми з енергоефективності – Повторне використання води та добрив	– Зниження витрат на енергію та утилізацію – Покращення екологічного іміджу компанії
Еконія (Україна)	– Використання екологічно безпечної упаковки – Контроль якості води – Зменшення енергоспоживання	– Відповідність міжнародним стандартам дитячого харчування – Зростання довіри серед цільової аудиторії



Компанія	Елементи зеленого менеджменту	Результати та вигоди
Danone (Франція)	<ul style="list-style-type: none"> – Сертифікація ISO 14001 – Зниження викидів CO₂ – Сталий ланцюг постачання – Зелене транспортування 	<ul style="list-style-type: none"> – Глобальне визнання як еко-відповідального бренду – Оптимізація логістики та енергоспоживання
Nestlé (Швейцарія)	<ul style="list-style-type: none"> – «Zero Waste» на виробництві – Сертифікація ISO 14001 – Біоенергетичні технології – Еко-упаковка 	<ul style="list-style-type: none"> – Повна утилізація відходів – Розширення на екологічно чутливі ринки – Зниження вуглецевого сліду
Unilever (Великобританія / Нідерланди)	<ul style="list-style-type: none"> – Сталий розвиток фермерів – Зелена логістика – Еко-дизайн продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення ефективності ланцюгів постачання – Сталі інновації в продуктах (еко-етикетки, менше пластику)

Українські компанії, такі як Organic Milk та МХП, демонструють успішне поєднання екологічних ініціатив із підвищенням ефективності виробництва. Міжнародні корпорації Danone, Nestlé та Unilever, завдяки сертифікації ISO 14001 та інноваційним підходам, задають високі стандарти сталого розвитку, які сприяють зниженню екологічного впливу і одночасно покращують їхній імідж на світовому ринку. Світові компанії відіграють ключову роль у формуванні сучасних екоорієнтованих тенденцій, задаючи тон глобальним екотрендам. Корпорації не лише адаптують власне виробництво до екологічних вимог, а й стимулюють своїх постачальників, партнерів і споживачів до екологічної відповідальності. Їхні публічні зобов'язання, участь у міжнародних ініціативах та відкриті звіти з ESG-показників (екологічних, соціальних та управлінських) стають прикладом того, що екологічність – це не короткостроковий тренд, а стратегічна необхідність. Ці приклади свідчать, що зелений менеджмент стає не лише етичним вибором, а й стратегічною перевагою, що дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, оптимізувати ресурси та зміцнювати позиції серед конкурентів. Рівняючись на успішний досвід світових лідерів, все більше українських компаній у харчовій промисловості прагне до впровадження зеленого менеджменту, для якого важливо не лише усвідомити значення, а й створити сприятливі умови для розвитку цієї управлінської концепції.

Перспективи розвитку зеленого менеджменту в Україні тісно пов'язані з формуванням комплексного підходу, який включатиме як державні, так і корпоративні ініціативи. Однією з найважливіших складових є створення



ефективної системи державних стимулів – податкових пільг, субсидій, грантів та інших механізмів підтримки підприємств, що впроваджують екологічні стандарти та інновації. Також важливо посилити освіту та підготовку фахівців із зеленої економіки, зокрема менеджерів, які володіють знаннями з екологічного менеджменту та сталого розвитку, що дозволить підприємствам ефективно впроваджувати нові підходи.

Інтеграція ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв) у корпоративну політику стане ще одним кроком для підвищення прозорості, відповідальності та залучення інвестицій. Окрім того, відкриваються широкі можливості для співпраці з міжнародними екологічними фондами та програмами розвитку, що можуть надати технічну, фінансову та консультативну підтримку українським підприємствам у переході до сталого виробництва.

Такий комплексний розвиток сприятиме формуванню конкурентоздатної, екологічно відповідальної харчової галузі в Україні, здатної не лише ефективно функціонувати в умовах внутрішнього ринку, а й конкурувати на міжнародному рівні. У довгостроковій перспективі це відкриє нові можливості для виходу українських підприємств на зовнішні ринки, зокрема європейські, де екологічна сертифікація, відповідність стандартам сталого розвитку та прозорість виробничих процесів є ключовими умовами співпраці.

Підприємства, що впроваджують зелений менеджмент, зможуть отримати доступ до міжнародних грантів, інвестицій і партнерств, а також зміцнити свою репутацію як надійних і відповідальних учасників глобального ринку.

Висновки. У сучасних умовах глобальних екологічних викликів, таких як зміна клімату, вичерпання ресурсів і зростання еко-свідомості споживачів, впровадження зеленого менеджменту в харчовій промисловості набуває стратегічного значення. На практиці ці підходи вже застосовують як українські компанії (МХП, Organic Milk, Еконія), так і міжнародні лідери (Nestlé, Danone, Unilever), що дозволяє їм підвищувати конкурентоспроможність, зміцнювати імідж і залучати інвестиції.

Переваги зеленого менеджменту очевидні: покращення репутації бренду, економія ресурсів, можливість виходу на екологічно орієнтовані ринки, доступ до фінансування.

Водночас впровадження супроводжується низкою викликів – високими стартовими витратами, нестачею підготовлених кадрів, опором до змін та недостатнім державним стимулюванням.

Перспективи розвитку в Україні пов'язані з необхідністю формування державної підтримки, розвитку екологічної освіти, впровадження ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських) у корпоративну політику та активного залучення міжнародної допомоги. Усе це свідчить, що зелений менеджмент – не тимчасовий тренд, а нова модель ведення бізнесу, яка забезпечує баланс між прибутковістю та відповідальністю перед природою та суспільством.



Література:

1. Коротков І.С., Толлок Г.А. РОЗРОБЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЇ. Наукові здобутки у вирішенні актуальних проблем виробництва та переробки сировини, стандартизації і безпеки продовольства: Збірник праць за підсумками XII Міжнародної науково-практичної конференції вчених, аспірантів і студентів (м. Київ, 18-19 квітня 2024 р.) – Київ : РВВ НУБіП України, 2024. – С. 298-299.
2. Маджд С.М. Екологічний менеджмент: екологізація підприємств харчової промисловості. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Здорове харчування від дитинства до довголіття: комплексний підхід, стан та перспективи» (м. Київ, 24-25 жовтня 2024 р.) – Київ : НУХТ, 2024. – С. 112-114.
3. Метеленко Н.Г., Нікітенко, В.О., Воронкова, В.Г. ЗЕЛЕНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВИЙ НАУКОВИЙ НАПРЯМОК. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2024 р.) у 2 ч. – Київ : Інтерсервіс, 2024. – Ч. 2. – С. 603-607.
4. Свирид О.І., Костюк. О. Перспективи сталого розвитку харчової промисловості України. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів «АКТУАЛЬНІ ЗАДАЧІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» (м. Тернопіль, 11-12 грудня 2024 р.) – Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. – С. 346.
5. Системи екологічного управління. Вимоги з настановами щодо застосування : ДСТУ ISO 14001:2015. – [Чинний від 2016-04-01]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 22 с. – (Національні стандарти України).
6. Системи екологічного управління. Загальні настанови щодо принципів, систем та методів : ДСТУ ISO 14004:2016. – [Чинний від 2017-01-01]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 30 с. – (Національні стандарти України).
7. Управління екологічним аспектом продукції. Настанови щодо інтеграції екологічних аспектів у проектування та розроблення продукції : ДСТУ ISO 14062:2005. – [Чинний від 2006-01-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2005. – 35 с. – (Національні стандарти України).

References:

1. Korotkov I.S. & Tolok H.A. (2024). ROZROBLENNYA ELEMENTIV SYSTEMY EKOLOGICHNOHO MENEDZHMENTU V UMOVAKH ORHANIZATSIYI [DEVELOPMENT OF ELEMENTS OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF THE ORGANIZATION]. *Naukovi здobutky u vyrishenni aktual'nykh problem vyrobnytstva ta pererobky syrovyny, standartyzatsiyi i bezpeky prodovol'stva – Scientific achievements in solving current problems of production and processing of raw materials, standardization and food safety: Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference of Scientists, Postgraduate Students and Students.* (pp. 298-299). Kyiv: RVV NUBiP [in Ukrainian].
2. Madzhd, S.M. (2024). Ekolohichnyy menedzhment: ekolohizatsiya pidpnyemstv kharchovoyi promyslovosti [Environmental management: greening of food industry enterprises]. *Materialy IV Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Zdorove kharchuvannya vid dytynstva do dovholyt'tya: kompleksnyy pidkhid, stan ta perspektyvy» – Materials of the IV International Scientific and Practical Conference «Healthy nutrition from childhood to longevity: a comprehensive approach, state and prospects».* (pp. 112-114). Kyiv : NUKHT [in Ukrainian].
3. Metelenko N.H., Nikitenko, V.O. & Voronkova, V.H. (2024). ZELENYY EKOLOGICHNYI MENEDZHMENT YAK NOVYY NAUKOVYY NAPRYAMOK [GREEN





ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A NEW SCIENTIFIC DIRECTION]. *Stratehiya rozvytku Ukrainy: finansovo-ekonomichnyy ta humanitarnyy aspekty – Development Strategy of Ukraine: Financial, Economic and Humanitarian Aspects: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference. (Part 2), (pp. 603-607). Kyiv : Interservice [in Ukrainian].*

4. Svyryd, O.I., & Kostyuk. O. (2024). Perspektivy staloho rozvytku kharchovoyi promyslovosti Ukrainy [Prospects for sustainable development of the food industry of Ukraine]. *Materialy XIII Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi molodykh uchenykh ta studentiv «AKTUAL'NI ZADACHI SUCHASNYKH TEKHOLOHIY» – Materials of the XII International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students "ACTUAL PROBLEMS OF MODERN TECHNOLOGIES". (p. 346). Ternopil' : Ternopil's'kyy natsional'nyy tekhnichnyy universytet imeni Ivana Pulyuya [in Ukrainian].*

5. Systemy ekolohichnoho upravlinnia. Vymohy z nastanovamy shchodo zastosuvannya [Environmental Management Systems. Requirements with guidance for use]. (2016). *DSTU ISO 14001:2015 from 1st April 2016. Kyiv: SE UkrNDNC [in Ukrainian].*

6. Systemy ekolohichnoho upravlinnia. Zahalni nastanovy shchodo pryntsyviv, system ta metodiv [Environmental Management Systems. General guidelines on principles, systems and support techniques]. (2016). *DSTU ISO 14004:2016 from 1st January 2017. Kyiv: SE UkrNDNC [in Ukrainian].*

7. Upravlinnia ekolohichnym aspektom produktsii. Nastanovy shchodo intehtratsii ekolohichnykh aspektiv u proiektuvannya ta rozrobku produktsii [Environmental Management – Integrating environmental aspects into product design and development]. (2005). *DSTU ISO 14062:2005 from 1st January 2006. Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukrainy [in Ukrainian].*