

# УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

©2024 ТАРАСЮК О. В.

УДК 338.45.01  
JEL: M10; L66; Q01

## Тарасюк О. В. Управління змінами в забезпеченні сталого розвитку підприємств харчової галузі

У статті досліджено проблеми забезпечення сталого розвитку підприємств. Особлива увага приділена питанням продовольчої безпеки, яка виступає фундаментальним елементом досягнення довгострокового сталого розвитку. На основі проведених досліджень систематизовано виклики, з якими зіткнулася сьгодні харчова індустрія. Доведено, що сталий розвиток має стати невід'ємною частиною корпоративних стратегій підприємств. Продовольча сталість поєднує харчування, здоров'я та благополуччя навколишнього природного середовища, є базовим рівнем для сталого збалансованого харчування та спрямована на екологізацію всієї продовольчої системи. Вона має не суперечити іншим важливим концепціям (стале виробництво та споживання, безпека харчування, оцінка життєвого циклу харчування). Акцентовано увагу на тому, що під час впровадження змін і проведенні процесів трансформації підприємств слід ураховувати, що сталий розвиток підприємств передбачає включення не тільки економічної складової, яка передбачає отримання прибутку, але й екологічної складової та соціально відповідальних практик в усіх бізнес-процесах задля досягнення цілей діяльності підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. Досліджено питання щодо вимог базових стандартів харчової безпеки й особливості впровадження вітчизняними підприємствами європейських стандартів звітності зі сталого розвитку. Запропоновано алгоритм впровадження змін у контексті імплементації принципів сталого розвитку в діяльність підприємств харчової промисловості. Також проведено аналіз ризиків, з якими можуть зіткнутись підприємства у своїй діяльності в умовах невизначеного середовища та глобалізаційних змін. Обґрунтовано взаємозв'язок концепції управління змінами та концепції сталого розвитку, визначено їх основні характеристики та особливості впровадження на підприємствах харчової індустрії.

**Ключові слова:** зміни, управління змінами, сталий розвиток, корпоративна стратегія, продовольча безпека, харчова індустрія, харчова безпека, підприємство.

Табл.: 1. Бібл.: 26.

**Тарасюк Олександр Вікторович** – здобувач ступеня доктора філософії, кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: [tarasuikaleksandr98@gmail.com](mailto:tarasuikaleksandr98@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5128-3325>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/LXB-1080-2024>

UDC 338.45.01  
JEL: M10; L66; Q01

## Tarasiuk O. V. Management of Changes in Ensuring Sustainable Development of Food Industry Enterprises

The article studies the problems of ensuring sustainable development of enterprises. Particular attention is paid to food security, which is a fundamental element in achieving long-term sustainable development. On the basis of the research, the challenges faced by the food industry today are systematized. It is proved that sustainable development should become an integral part of corporate strategies of enterprises. Food sustainability combines nutrition, health and well-being of the natural environment, is a baseline for sustainable balanced nutrition, and aims to ecologize the entire food provision system. It should not contradict other important conceptions (sustainable production and consumption, food safety, food life cycle assessment). Attention is focused on the consideration that when introducing changes and carrying out the processes of transformation of enterprises, it should be taken into account that sustainable development of enterprises involves the inclusion of not only the economic component, which in turn involves profit, but also the environmental component and socially responsible practices in all business processes in order to achieve the goals of the enterprise in the context of ensuring sustainable development and meeting the interests of all stakeholders. The issues of the requirements of basic food safety standards and the peculiarities of the implementation of European standards of reporting on sustainable development by domestic enterprises have been studied. An algorithm for the introduction of changes in the context of the implementation of the principles of sustainable development in the activities of food industry enterprises has been proposed. An analysis of the risks that enterprises may face in their activities in an uncertain environment and globalization changes is also carried out. The relationship between the conception of change management and the conception of sustainable development is substantiated, their main characteristics and features of implementation at food industry enterprises are identified.

**Keywords:** change, change management, sustainable development, corporate strategy, food security, food industry, food security, enterprise.

Tabl.: 1. Bibl.: 26.

**Tarasiuk Oleksandr V.** – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: [tarasuikaleksandr98@gmail.com](mailto:tarasuikaleksandr98@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5128-3325>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/LXB-1080-2024>

**Х**арчовий бізнес в сучасних умовах господарювання, в епоху високої турбулентності зовнішнього середовища, процесів цифровізації та глобалізаційних викликів потребує змін. Окрім того, враховуючи постійні зміни в технологіях, розвитку конкуренції та вимогах споживачів харчової продукції, для підприємств важливо бути готовим до всього. Процеси виробництва харчових продуктів включають широкий спектр змінних – від нормативних вимог до дизайну упаковки. І тому компаніям харчової промисловості потрібне управління змінами: координація будь-якої кількості змін цих змінних. Нерідко деякі галузі харчової промисловості надмірно реагують і вкладають ресурси в зміни, які не є необхідними. Головним є визначення необхідності змін, але важливим є саме розробка стратегії управління змінами для забезпечення успішного впровадження. Процес управління змінами має забезпечувати отримання цінностей в компанії, задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. Незважаючи на те, що суспільство та зацікавлені сторони вимагають від компаній відповідальності за дотримання принципів сталого розвитку під час ведення бізнесу, важливо розуміти, як з роками розвивалися індивідуальні, організаційні можливості та можливості ланцюга постачання для впровадження сталого розвитку в корпоративні структури та операційні процеси [1]. Сталий розвиток став невід'ємною частиною багатьох корпоративних стратегій і стратегій ланцюга поставок [2]. Корпоративні компанії прискорюють свої зусилля з інтеграції стійких практик у свої операційні процеси [3]. Тому тема є актуальною та потребує досліджень.

Дослідження питань управління змінами в діяльності підприємств, у тому числі й підприємств харчової промисловості та практичного їх впровадження в практику господарювання займаються багато закордонних учених, таких як: T. Gruchmann, V. Timmer, S. Gold, Ch. Geßner, T. Felin, N. Foss, H. Chowdhury, R. Agarwal, M. Quaddus, а також українських науковців, а саме: О. Гарафонова, А. Івашура, І. Кузнецова, Т. Мостенська, Д. Крисанов, С. Кваша, О. Коваленко, Д. Крилов, О. Павленко, М. Сичевський, А. Череп та інші.

За останні кілька років харчова індустрія світу зіткнулась з новими викликами. Основними з них на сьогодні є:

- ✦ *проблеми забезпечення продовольчої безпеки.* Як зазначають С. Кваша та В. Вакулєнко: «Наразі глобальною є проблема голоду, що є наслідком негативного доступу до продуктів харчування у багатьох країнах світу, насамперед країнах, що розвиваються. Окрім цього, проблеми доступу до продуктів харчування спостерігаються й у розви-

нених країнах, причинами чого є стрімке зростання чисельності населення світу, погіршення кліматичних умов, забруднення довкілля внаслідок господарської діяльності людини, негативна економічна ситуація у багатьох країнах світу» [4]. Виробники повинні контролювати весь ланцюжок створення вартості, включно з прозорістю та походженням інгредієнтів у харчових продуктах, поліпшений і посилений контроль за утриманням тварин на виробництві та кращий контроль якості на всіх етапах;

- ✦ *ринкові зміни та запити споживачів.* Тенденції, які впливають на попит споживачів з боку виробників продуктів харчування та напоїв, змінюються швидше, ніж раніше. Споживачі хочуть знати, чи є те, що вони їдять, екологічним і безпечним;
- ✦ *практики сталого розвитку стають головним пріоритетом.* З огляду на те, що зміна клімату стає актуальнішою темою, ніж будь-коли раніше, все більше споживачів прагнуть підтримати компанії, які дотримуються цілей сталого розвитку (і уникають тих, хто цього не робить);
- ✦ *збільшується попит на рослинну їжу.* Більше виробників пишаються своїми веганськими характеристиками;
- ✦ *зменшуються харчові відходи та впроваджується штучний інтелект.* Такі технології, як автоматизація, штучний інтелект і машинне навчання, можуть підвищити як ефективність виробництва, так і продуктивність. Це дає змогу краще відстежувати інгредієнти на виробничих лініях, щоб точно передбачити, коли потрібно щось змінити, аби поліпшити економічну ефективність.

**К**рім того, харчові підприємства використовують інноваційні способи утилізації харчових відходів. Завдяки новим застосункам, таким як Too Good To Go (міжнародний застосунок) можна зменшити свій вплив на навколишнє середовище та принести користь споживачам, пропонуючи їжу за зниженою ціною [5]. Метою Too Good To Go є зменшення харчових відходів у всьому світі. Компанія розробила мобільний застосунок, який з'єднує ресторани та магазини, у яких є непродані надлишки їжі, з клієнтами. Це дає можливість купувати будь-яку їжу, яку торговельний заклад вважає надлишковою, за набагато нижчою ціною. Їжа в застосунку коштує одну третину від початкової ціни. Компанія стверджує, що це зменшує харчові відходи, бо інакше цю їжу було б викинуто [6].

Досліджуючи стан продовольчої безпеки у світі, Павленко О. М. зазначає: «Сучасний стан продовольчої безпеки у світі є негативним, що характеризується проблемами голоду, бідності, недостатнім забезпеченням громадян продовольством, підвищенням цін на продукти харчування, порушенням експорту продуктів харчування, порушенням виробництва продуктів харчування внаслідок повномасштабної війни в Україні. Крім того, має місце нерівномірний розподіл продовольства у контексті забезпечення продуктами харчування громадян різних країн світу» [7].

**Б**ойові дії, що ведуться на території України, вкрай негативно вплинули на функціонування наявної продовольчої системи, яка забезпечує продовольчу безпеку регіонів та країни загалом. За офіційними даними Глобального індексу продовольчої безпеки, Україна перебуває на останньому місці за станом національного забезпечення продовольчої безпеки серед країн Європи та 71 місці у світі за підсумками 2022 р. За показником «Доступність продуктів харчування» Україна отримала 48,1 бала зі 100 і перебуває на 93 місці у світі та 26 місці з 26 країн Європи. Найгірший показник української продовольчої безпеки – «Стабільність та адаптивність» (43,5 бала зі 100 та 94 місце в рейтингу за Глобальним індексом продовольчої безпеки) [8]. Глобальний індекс продовольчої безпеки (GFSI) розглядає питання продовольчої фінансової доступності, фізичної доступності, якості та безпеки, а також стійкості та адаптації у 113 країнах. Індекс є динамічною кількісною та якісною порівняльною моделлю, побудованою на основі 68 унікальних показників, які вимірюють чинники продовольчої безпеки як у країнах, що розвиваються, так і в розвинених країнах [9].

Проф. Крилов Д. В., визначаючи основні проблеми забезпечення продовольчої безпеки, акцентує увагу на тому, що продовольча безпека виступає фундаментальним елементом досягнення довгострокового стійкого розвитку, адже вирішення її проблем дозволить забезпечити повноцінним харчуванням населення країни й тим самим дозволить визначати майбутні перспективи [10].

Щодо сталого розвитку підприємств, то Тендюз А. вважає, що «одним із сучасних інструментів упровадження стратегії сталого розвитку компанії є міжнародні стандарти, одним з яких є Global Reporting Initiative (GRI)» [11]. Упровадження принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише досягати економічних цілей, але й зробити внесок у розв'язання глобальних проблем, зберігаючи природні ресурси та забезпечуючи добробут суспільства [12].

Варто зазначити, що до глобальних проблем належить і проблема продовольчої безпеки. Задовольнити потреби продовольчої безпеки для зростаючого населення світу стає все важче, а це означає, що компанії повинні встановити нові стандарти гнучкості та інновацій, щоб отримати вигоду від можливостей у бурхливу епоху нестабільності. Етичне співробітництво, пошук різноманітних ідей для стимулювання інновацій, а також збільшення робочої сили та кіберстійкості сприятимуть зростанню бізнесу, роблячи можливими стійкі зміни в галузі [13].

Неготовність підприємств харчової промисловості до змін через низку факторів, які негативно впливають на їх розвиток, відсутність методичних рекомендацій щодо поетапного впровадження змін в їх діяльність задля забезпечення конкурентоспроможної діяльності з дотриманням основних принципів сталого розвитку підтверджують актуальність дослідження та формують його мету.

*Метою статті є обґрунтування взаємозв'язку концепції управління змінами та концепції сталого розвитку, визначення їх характерних ознак, особливостей і процесу впровадження на підприємствах харчової індустрії.*

Дослідження базуються на огляді теоретичних і практичних досягнень за даною проблематикою, а також на аналізі наявних науково-методичних підходів до управління змінами в діяльності підприємств у контексті забезпечення сталого розвитку. При розробці рекомендацій щодо поетапного впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємств харчової промисловості застосовано процесний підхід. При впровадженні змін у діяльність підприємств рекомендовано застосування інтегративного підходу до управління змінами через імплементацію концепцій гнучкого управління, дизайн-мислення та амбідекстрії.

**Н**езважаючи на складну економічну ситуацію, проблеми з постачанням і логістикою, харчова промисловість України демонструє відносну стійкість у складних умовах війни [14]. Це підтверджують і наші дослідження (табл. 1) [15]. Інтеграція аспектів харчування та сталого розвитку в Україні – складне завдання, яке вирішується за допомогою кількох напрямів, які включають зміни функціонування продовольчих систем [17]. Продовольча сталість поєднує харчування, здоров'я та благополуччя навколишнього природного середовища, є базовим рівнем для сталого збалансованого харчування та спрямована на екологізацію всієї продовольчої системи і не суперечить іншим важливим концепціям (стале виробництво та споживання, безпека харчування, оцінка життєвого циклу харчування) [18].

**Динаміка основних показників економічної діяльності підприємств України з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів за 2014–2023 рр.**

Назва показника	Рік									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість підприємств, тис.	5528	5502	5198	5498	5715	5980	6023	6351	4808	5536
Підприємства, які отримали прибуток, %	62,4	72,3	71,1	69,6	70,5	71,5	69,3	68,2	67,5	71,6
Збиткові підприємства, %	37,6	27,7	28,9	30,4	29,5	28,5	30,7	31,8	32,5	28,4
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	350,8	321,0	313,7	323,6	323,0	322,1	325,6	319,9	276,2	265,5
Дохід від реалізації продукції, млн грн	302392	398023	462419	548378	589855	616167	678844	842596	720865	889643
Чистий прибуток (збиток), млн грн	-16906	-16553	-14601	8896,3	15537,2	24842	5249	21868,9	-744,4	36916
Рентабельність усієї діяльності (збитковості), %	-2,7	-3,3	-1,7	3,6	3,9	4,3	1,5	3,4	-0,1	3,8

**Джерело:** сформовано автором за [16].

Сталий розвиток підприємств передбачає включення екологічної складової та соціально відповідальних практик в операційну діяльність, з метою отримання економічних, соціальних та екологічних вигод. Він передбачає створення харчових продуктів, які враховують екологічний, соціальний та економічний вплив протягом усього життєвого циклу. Сюди входить вибір екологічно чистої сировини, мінімізація споживання енергії під час виробництва, розробка, що забезпечує довговічність і придатність до вторинної переробки, а також забезпечення етичної практики праці. Упровадження практик сталого розвитку в бізнес передбачає розробку додаткових складових загальної стратегії, які будуть частинками загального цілого. Зокрема, до них варто включити мінімізацію впливу на навколишнє середовище, сприяння етичним трудовим практикам і внесок у розвиток місцевих громад.

Одним із ключових аспектів сьогодні є інтеграція відновлюваних джерел енергії. Багато підприємств інвестують у сонячну, вітрову та інші стійкі альтернативні джерела енергії для зменшення викидів вуглецю. Впровадження енергоефективних технологій і практик не тільки узгоджується з екологічними цілями, а й часто сприяє довгостроковій економії коштів компанії.

Соціальна відповідальність є ще одним важливим компонентом. Формуючи позитивні взаємовідносини в колективі, зі споживачами та громадою, компанії можуть підвищити репутацію свого бренду та сприяти соціальному добробуту населення, які є або стануть споживачами продукції.

Органічне землеробство, агроекологія, збереження здоров'я ґрунту, мінімізація використання води та зменшення залежності від синтетичних пестицидів і добрив можуть зменшити вплив на навколишнє середовище та забезпечити високу якість майбутньої продукції. Крім того, сприяння біорізноманіттю в сільськогосподарські ландшафти сприяють стійкості екосистем.

Ефективна обробка та висока якість харчових продуктів є невід'ємними компонентами сталого розвитку підприємств харчової промисловості. Зменшення харчових відходів, оптимізація транспортної логістики та впровадження екологічно чистих пакувальних матеріалів є прогресивними принципами у виробництві. У сучасних умовах цифровізації процесів інноваційні технології, такі як блокчейн, використовуються для поліпшення відстеження та прозорості по всьому ланцюжку постачання, гарантуючи, що споживачі можуть отримати інформацію про продукцію, яку вони купують.

Актуальності набирає і принцип розвитку місцевої економіки та економіки замкнутого циклу при виробництві харчової продукції, що важливо для підтримки розвитку громад та пов'язано зі зменшенням відстаней перевезень продукції, оптимізацією логістичних шляхів та зменшенням впливу на навколишнє середовище.

Запровадження принципів сталого розвитку в практику господарювання на сьогодні є стратегічною необхідністю. Компанії, які інтегрують стійкість у свою діяльність, часто отримують поліпшення репутації, підвищення лояльності клієнтів і

довгострокову прибутковість. Мінімізуючи вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, підприємства роблять свій внесок у глобальні зусилля по боротьбі зі зміною клімату та підтримують політику відповідального управління ресурсами.

**Х**оча практики сталого розвитку мають численні переваги, вони не позбавлені ризиків. Однією з головних перешкод може бути розмір початкових інвестицій, необхідних для впровадження екологічно чистих технологій та процесів. Багато екологічних матеріалів або процесів можуть бути дорожчими, ніж їх звичайні аналоги. Пошук економічно ефективних способів інтеграції сталих практик має вирішальне значення для масштабування сталої розробки продуктів у харчовій промисловості. Компанії можуть зіткнутися з опором змінам.

Інша проблема полягає в складності глобальних ланцюжків поставок, особливо в харчовій промисловості. Співпраця та комунікації з постачальниками, зацікавленими сторонами та регуляторними органами мають важливе значення для вирішення цих питань. Розробка сталого продукту також повинна враховувати місцеві та міжнародні правила, які регулюють безпеку харчових продуктів, екологічні стандарти та етичне постачання. Виконання цих вимог при збереженні стійкості може бути складним, вимагаючи постійної адаптації та інновацій. Споживачі все більше усвідомлюють екологічність, але вони все ще очікують зручності та доступності. Збалансувати ці очікування споживачів із принципами сталого розвитку продукту може бути складно, особливо на ринках з високою конкуренцією. Але разом із тим, компанії, які проактивно сприяють сталому розвитку, впроваджують передові практики, не тільки задовольняють попит споживачів, але й позиціонують себе як галузь лідерів, отримуючи конкурентну перевагу на ринку [19].

Зростаючий рівень гігієнічних вимог і стандартів безпечності харчових продуктів означає, що виробники харчової та переробної промисловості на всіх ділянках ланцюга створення вартості продукції повинні мати належні системи забезпечення якості, щоб їхня продукція була прийнятною для експортних ринків. Витрати на контроль якості повинні бути враховані в бізнес-моделі виробництва. Багато покупців вимагають, щоб процеси виробництва експортних харчових продуктів відповідали вищим стандартам харчової безпеки. Найпростішим базовим стандартом харчової безпеки є НАССР, який встановлено на законодавчому рівні в багатьох країнах (включно з ЄС). Проте більшість ритейлерів, провайдерів послуг харчування та виробників вимагають дотримання, щонайменше,

стандарту харчової безпеки ISO 22000, а багато покупців вимагають дотримання своїх власних версій цього стандарту, наприклад системи сертифікації FSSC 22000 замість базової версії ISO. На більш розвинутих ринках (наприклад, ЄС) застосовуються ще жорсткіші стандарти безпеки, серед яких слід згадати стандарти British Retail Consortium (BRC), International Featured Standard (IFS) або Safe Quality Food (SQF). З огляду на велику кількість наявних стандартів харчової безпеки та задля зменшення кількості необхідних сертифікатів для різних клієнтів було засновано Глобальну ініціативу харчової безпеки (Global Food Safety Initiative). Завдяки цій ініціативі покупці можуть порівнювати різні стандарти та виявити однакові, а також дотримуватися тих, які відповідають їхнім потребам; таким чином зменшується кількість процедур забезпечення відповідності на ринках різних країн [20].

**П**озитивним фактором є те, що Постановою КМУ № 1015-р від 18 жовтня 2024 р. схвалено Стратегію запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) визначають інформацію, яку підприємство повинне розкривати про свій суттєвий вплив на екологічні та соціальні фактори, про стійкість управління, а також про вплив екологічних і соціальних факторів на діяльність підприємства та пов'язані з цим ризики і можливості. Інформація, оприлюднена відповідно до європейських стандартів звітності із сталого розвитку (ESRS), дає змогу користувачам звітності зі сталого розвитку зрозуміти суттєвий вплив підприємства на людей і навколишнє природне середовище, а також суттєвий вплив сталого розвитку на розвиток, ефективність і стан підприємства. Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) передбачають розкриття підприємствами інформації за такими напрямками:

- ✦ *щодо екології* – пом'якшення наслідків зміни клімату; адаптація до зміни клімату; водні та морські ресурси; використання ресурсів та економіка замкненого циклу; забруднення; біорізноманіття та екосистеми;
- ✦ *щодо соціального середовища* – рівні можливості для всіх; умови праці; повага до прав людини;
- ✦ *щодо управління* – роль органів управління та нагляду на підприємстві; ділова етика та корпоративна культура; управління та якість відносин із діловими партнерами; системи внутрішнього контролю та управління ризиками.

Відповідно до цього нормативного документа, згідно з Директивою ЄС 2022/2464 обов'язковим є

запровадження подання корпоративної звітності зі сталого розвитку: з 1 січня 2024 р. – для підприємств, на які поширюється дія Директиви про нефінансову звітність 2014/95/ЄС (вносить зміни до Директиви 2013/34/ЄС); з 1 січня 2025 р. – для великих підприємств; з 1 січня 2026 р. – для зареєстрованих малих і середніх підприємств; з 1 січня 2028 р. – для підприємств за межами ЄС, які мають філії/дочірні підприємства [21].

Як зазначає Л. Келлі: «Звітність щодо сталого розвитку може стати потужним каталізатором для прискорення більш фундаментальної трансформації бізнесу, створення довіри та відкриття нових джерел цінності та сталого зростання. Розглядаючи звітність про сталий розвиток як стратегічну, а не просто проблему відповідності, ви можете на ранній стадії виявити прогалини, де ви не досягаєте цілей, визначити чітку дорожню карту для змін і взяти під контроль свою історію. Однак, якщо цього не зробити, ви ризикуєте здійснити ганебні та потенційно руйнівні репутаційні падіння через публічно оприлюднені зобов'язання щодо сталого розвитку, аби бути визнаними «зеленими» [22].

З результатами проведених нами досліджень щодо управління змінами в організації [15; 23; 24] в контексті імплементації принципів сталого розвитку в організації та на основі аналізу досліджень Копішинської К. О. та Грабини А. Ю. щодо трансформації підприємств [25] для успішного їх впровадження можемо рекомендувати універсальну послідовність етапів цього процесу:

1. *Оцінка поточного стану та ініціювання змін.* Важливо провести аудит ресурсів та процесів, щоб зрозуміти, де можна впровадити зміни. Це допоможе виявити основні джерела витрат і потенційні зони для поліпшення. Зокрема, це аналіз фінансового стану; оцінка бізнес-процесів, якості продукції; діагностика конкурентного середовища; аналіз споживачів та сегмента ринку; аналіз зацікавлених сторін. Доцільно провести SWOT-аналіз діяльності. Ініціювання впровадження змін підприємства має бути спрямоване на забезпечення сталого розвитку.
2. *Розробка стратегії, визначення цілей та завдань, яких потрібно досягнути, та розробка плану дій відповідно до принципів сталого розвитку.* Це також передбачає вибір напрямку розвитку та глибини майбутніх змін. Важливим кроком у формуванні стратегії є конкретизація процесів змін, якій передують аналіз виявлених проблем. Формування коротко- та довгострокових цілей, а також визначення відповідальних осіб за їх виконання.
3. *Залучення працівників.* Роз'яснювальна робота про важливість змін і впровадження принципів сталого розвитку та залучення всіх працівників до впровадження змін. Організація тренінгів та семінарів з метою підвищення обізнаності та мотивування до активної участі. Внутрішня комунікація є ключовим компонентом, який допомагає залучати персонал до процесу змін і стимулює активну участь у прийнятті рішень.
4. *Розробка плану впровадження змін на підприємстві* передбачає створення конкретного плану дій, який включає визначення необхідних ресурсів, бюджету, центрів відповідальності та часових меж. Відповідність принципам гнучкості й адаптивності, врахування ризиків, які можуть виникнути.
5. *Організація змін на підприємстві*, яка передбачає впровадження принципів сталого розвитку, практик менеджменту та стратегій, спрямованих на збалансований розвиток, що забезпечує економічну ефективність, посилене управління соціальною відповідальністю та екологією. Запуск нових процесів, застосування нових технологій та рішень, які допоможуть зменшити вплив бізнесу на довкілля та підвищити його стійкість. Це можуть бути інвестиції в енерго-ефективні технології, «зелену» енергетику, утилізацію відходів тощо.
6. *Моніторинг та оцінювання.* Постійне спостереження й оцінювання результатів, визначення потенційних сфер діяльності для поліпшення та виявлення проблемних місць, внесення коригувань у стратегію з метою досягнення максимальних результатів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу показників та звітування про досягнення.
7. *Взаємодія із зацікавленими сторонами.* Залучення до процесу сталого розвитку споживачів, постачальників та партнерів. Відкрита комунікація про свої зусилля та досягнення у сфері сталого розвитку, щоб зміцнити довіру та підвищити лояльність.
8. *Постійне вдосконалення та адаптація до тенденцій* є ключовими аспектами в контексті впровадження змін. Ефективність впровадження змін у забезпеченні сталого розвитку визначається здатністю підприємства до адаптації, гнучкого управління та інноваційного зростання. Процес передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів із урахуванням проведеного моніторингу та вимог ринку, інтересів зацікавлених сторін

із застосуванням підходів дизайн-мислення, амбідекстрії та гнучкості в реагуванні на зміни.

**П**роте варто звернути увагу та врахувати в діяльності ризику, з якими на сьогодні стикається харчова промисловість і сільське господарство. За результатами Глобального дослідження управління ризиками (GRMS) визначено групу основних ризиків діяльності. Це: зростання цін на товари, процеси цифровізації, зміна клімату, зміна звичок споживачів, геополітичні конфлікти та війна в Україні тощо. Ці ризики є складними та взаємопов'язаними. Респонденти з харчової промисловості, агробізнесу та виробництва напоїв, які взяли участь у опитуванні 2023 р., назвали топ-10 поточних ризиків: ризик цін на товар або дефіцит матеріалів, збій ланцюга постачання або розподілу, перерва в бізнесі або припинення діяльності, кібератака або витік даних, зміна клімату, погода та стихійні лиха, шкода бренду або репутації, нормативні або законодавчі зміни, неспроможність залучити або утримати найкращі таланти, відповідальність за продукт або відкликання [26]. Економічне уповільнення з десятки найбільших поточних ризиків галузі (у 2021 р. воно займало четверте місце) продовжує становити загрозу. Інфляція та економічні негаразди продовжують підривати купівельну спроможність, особливо в харчовій промисловості. У секторі преміальних і спеціалізованих брендів також зараз зростання цін, споживачі обирають дешевшу продукцію.

Геополітична нестабільність і політичний ризик не ввійшли до першої десятки ризиків, але це ключові макроекономічні виклики, з якими стикається харчова промисловість. Війна в Україні та конфлікт між Ізраїлем і ХАМАС становлять значні ризики, спричиняючи гуманітарні кризи та посилюючи ризики глобальних потоків капіталу, торгівлі та товарних ринків. Як відзначають експерти галузі: «Глобальна продовольча небезпека значно зросла після початку конфлікту в Україні. Майже 238 мільйонів людей (а це кожен п'ятий, у 48 країнах) стикаються з гострою нестачею продовольства, і останні показники попереджають про подальше погіршення ситуації у 18 гарячих точках голоду. Відсутність продовольчої безпеки може призвести до додаткових геополітичних конфліктів, поставити під загрозу цілі енергетичного переходу, посилити продовольчий націоналізм, порушити ланцюжки поставок і збільшити витрати» [26].

## ВИСНОВКИ

Отже, можна зробити висновки, що забезпечення продовольчої безпеки та впроваджен-

ня принципів сталого розвитку є нагальними та взаємозв'язаними. Сталий розвиток – це вже не модний тренд, а необхідна умова для виживання та розвитку в сучасному світі. Ця концепція передбачає збереження ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення справедливих умов для всіх учасників економічної діяльності. У сучасному світі, де ресурси вичерпуються, а екологічні проблеми стають все гострішими, впровадження принципів сталого розвитку стає необхідністю для кожного бізнесу. Трансформація підприємств і впровадження змін на підприємствах, застосування інтегративного підходу до управління змінами через імплементацію концепцій гнучкого управління, дизайн-мислення та амбідекстрії зможуть знизити ризики та забезпечити конкурентоспроможність підприємства у світі непередбачуваних змін та викликів часу. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Gruchmann T., Timmer V., Gold S., Geßner Ch. Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: A multilevel perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 311. Art. 127534. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127534>
2. Felin T., Foss N. J. Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward micro foundations. *Scandinavian Journal of Management*. 2009. Vol. 25. Iss. 2. P. 157–167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.02.003>
3. Chowdhury M. M. H., Agarwal R., Quaddus M. Dynamic capabilities for meeting stakeholders' sustainability requirements in supply chain. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 215. P. 34–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.222>
4. Кваша С. М., Вакуленко В. Л. Теоретичні основи продовольчої безпеки в умовах сьогодення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4. С. 419–428. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.55>
5. The food and beverage industry: Create value together going to the cloud. *Columbus*. 05.07.2023. URL: <https://www.columbusglobal.com/en/blog/the-food-industry-in-the-cloud-create-value-together>
6. Too Good To Go. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Too\\_Good\\_To\\_Go](https://uk.wikipedia.org/wiki/Too_Good_To_Go)
7. Павленко О. М. Стан продовольчої безпеки у світі та основні тренди її забезпечення у обсягах виробництва за континентами та країнами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-96>
8. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.07.2024 р. № 684-р.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-p#n12>
9. Антощенко В. В., Семперович І. В. Основи глобального продовольчого забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-26>
  10. Крилов Д. В. Проблеми забезпечення продовольчої безпеки України в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-07>
  11. Тендюк А. Впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-13>
  12. Хахалєв Д. О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 338–344. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-338-344>
  13. The Race is On to Address Rising Risks and Capture New Opportunities. URL: <https://www.aon.com/en/industries/food-agribusiness-and-beverage>
  14. Шостак Л. В., Бегун С. І., Ульяницький А. О. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>
  15. Тарасюк О. В. Основні тенденції розвитку підприємств харчової галузі та методичні основи визначення їх готовності до змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.163>
  16. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
  17. Івашура А. А., Борисенко О. М., Івашура М. М., Цапко Н. С. Аналіз сталих харчових систем в Україні. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 2. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i2.2318>
  18. Івашура А. А., Борисенко О. М. Аналіз екоусвідомленої харчової поведінки як фактора формування екологічної сталості. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Екологія»*. 2021. Вип. 25. С. 101–110. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-4259-2021-25-09>
  19. Satpathy A., Samal A., Gupta S. et al. To Study the Sustainable Development Practices in Business and Food Industry. *Migration Letters*. 2024. Vol. 21. No. S1. P. 743–747. DOI: <https://doi.org/10.59670/ml.v21iS1.6400>
  20. Секторальна експортна стратегія 2019–2023. Харчова і переробна промисловість України. URL: <https://me.gov.ua/download/40a91455-ab2b-479d-b52d-11ba5fef6784/file.pdf>
  21. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. «Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p#Text>
  22. Kelly L. Three ways sustainability reporting can be a catalyst for critical change. *PWC*. URL: <https://www.pwc.co.uk/issues/esg/three-ways-sustainability-reporting-can-catalyst-critical-change.html>
  23. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 2. С. 51–56. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56)
  24. Тарасюк О. В. Сучасні науково-практичні аспекти в управлінні бізнес-процесами в умовах змін. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.106>
  25. Kopishynska K., Hrabyna A. The Essence and Features of Enterprise Transformation for Ensuring Sustainable Development. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 29. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308818>
  26. Top Risks Facing Food, Agribusiness and Beverage Organizations. *AON*. 28.11.2023. URL: <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey/top-risks-for-food-agribusiness-and-beverage-organizations>

## REFERENCES

- Antoshchenkova, V. V., and Semperovych, I. V. "Osnovy hlobalnoho prodovolchoho zabezpechennia" [Fundamentals of Global Food Security]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-26>
- Chowdhury, M. M. H., Agarwal, R., and Quaddus, M. "Dynamic capabilities for meeting stakeholders' sustainability requirements in supply chain". *Journal of Cleaner Production*, vol. 215 (2019): 34-45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.222>
- Felin, T., and Foss, N. J. "Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward micro foundations". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 25, no. 2 (2009): 157-167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.02.003>
- Gruchmann, T. et al. "Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: A multilevel perspective". *Journal of Cleaner Production*, art. 127534, vol. 311 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127534>
- Ivashura, A. A. et al. "Analiz stalykh kharchovykh system v Ukraini" [Analysis of Sustainable Food Systems in Ukraine]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 14, no. 2 (2022): 3-10. DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i2.2318>
- Ivashura, A. A., and Borysenko, O. M. "Analiz ekousvidomlenoi kharchovoi povedinky yak faktora formuvannia ekolohichnoi stalosti" [Analysis of Eco-Conscious Food Behavior as a Factor of Ecological



- Sustainability Formation]. *Visnyk KhNU im. V. N. Karazina. Seriya «Ekolohiia»*, no. 25 (2021): 101-110. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-4259-2021-25-09>
- Kelly, L. "Three ways sustainability reporting can be a catalyst for critical change". *PWC*. <https://www.pwc.co.uk/issues/esg/three-ways-sustainability-reporting-can-catalyst-critical-change.html>
- Khakhaliev, D. O. "Otsinka zabezpechenosti staloho rozvytku pidpriemstva" [Assessment of the Provision of Sustainable Development of Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 5 (2024): 338-344. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-338-344>
- Kopishynska, K., and Hrabyna, A. "The Essence and Features of Enterprise Transformation for Ensuring Sustainable Development". *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 29 (2024): 94-100. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308818>
- Krylov, D. V. "Problemy zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy v suchasnykh umovakh" [Problems of Ensuring Food Security of Ukraine in Modern Conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia»*, no. 7 (2023). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-07>
- Kvasha, S. M., and Vakulenko, V. L. "Teoretychni osnovy prodovolchoi bezpeky v umovakh syohodennia" [Theoretical Foundations of Food Security in the Modern World]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 4 (2023): 419-428. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.55>
- [Legal Act of Ukraine] (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-p#n12>
- Pavlenko, O. M. "Stan prodovolchoi bezpeky u sviti ta osnovni trendy yii zabezpechennia u obsiahakh vyrobnytstva za kontyentamy ta krainamy" [The Food Security Situation in the World and the Main Trends of Its Provision in Terms of Production by Continent and Country]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-96>
- "Sektoralna eksportna stratehiia 2019-2023" [Sectoral Export Strategy 2019-2023]. *Kharchova i pererobna promyslovisht Ukrainy*. <https://me.gov.ua/download/40a91455-ab2b-479d-b52d-11ba5fef6784/file.pdf>
- "Statystychna informatsiia Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy" [Statistical Information from the State Statistics Service of Ukraine]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Satpathy, A. et al. "To Study the Sustainable Development Practices in Business and Food Industry". *Migration Letters*, vol. 21, no. S1 (2024): 743-747. DOI: <https://doi.org/10.59670/ml.v21iS1.6400>
- Shostak, L. V., Behun, S. I., and Ulianytskyi, A. O. "Analiz rynku kharchovoi promyslovosti u voiennyi period" [Analysis of the Food Industry Market During the War Period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>
- "The food and beverage industry: Create value together going to the cloud". *Columbus*. July 05, 2023. <https://www.columbusglobal.com/en/blog/the-food-industry-in-the-cloud-create-value-together>
- "The Race is On to Address Rising Risks and Capture New Opportunities". <https://www.aon.com/en/industries/food-agribusiness-and-beverage>
- "Too Good To Go". *Wikipedia*. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Too\\_Good\\_To\\_Go](https://uk.wikipedia.org/wiki/Too_Good_To_Go)
- "Top Risks Facing Food, Agribusiness and Beverage Organizations". *AON*. November 28, 2023. <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey/top-risks-for-food-agribusiness-and-beverage-organizations>
- Tarasiuk, O. V. "Kontseptualni zasady hnuchkoho upravlinnia zminamy v diialnosti suchasnykh orhanyzatsii" [Conceptual Foundations of Flexible Change Management in the Activities of Modern Organizations]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2 (2024): 51-56. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56)
- Tarasiuk, O. V. "Osnovni tendentsii rozvytku pidpriemstv kharchovoi haluzi ta metodychni osnovy vyznachennia yikh hotovnosti do zmin" [The Main Trends in the Development of Food Industry Enterprises and Methodological Bases for Determining Their Readiness for Changes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 21 (2024): 163-168. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.163>
- Tarasiuk, O. V. "Suchasni naukovo-praktychni aspekty v upravlinni biznes-protsesamy v umovakh zmin" [Modern Scientific and Practical Aspects in the Management of Business Processes in Conditions of Change]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.106>
- Tendiuk, A. "Vprovadzhennia standartiv staloho rozvytku biznesu" [Implementation of Sustainable Business Development Standards]. *Ekonomichnyi forum*, no. 4 (2023): 102-108. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-13>

**Науковий керівник – Пащенко О. П.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових  
технологій, заступник декана факультету бізнесу  
та сфери обслуговування  
Державного університету «Житомирська політехніка»