



ФЕДЕРАЦІЯ  
РОБОТОДАВЦІВ  
УКРАЇНИ

# ПОСІБНИК З ESG ЗВІТНОСТІ

для аграрних компаній




ЗА ПІДТРИМКИ:



Danish  
Industry



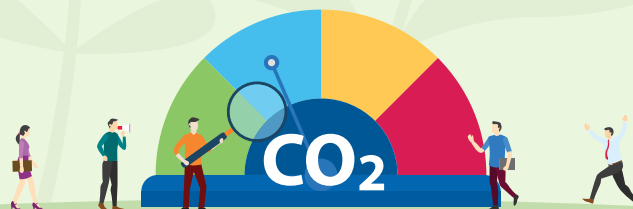


Дослідження реалізовано за підтримки Конфедерації промисловості Данії (DI) та New Democracy Fond в рамках проекту "Кліматична платформа ФРУ".

Відповідальність за зміст покладається виключно на авторів, публікація не означає схвалення з боку Конфедерації промисловості Данії (DI) та New Democracy Fond висловлених у ній думок.

# ЗМІСТ

ЗАСТЕРЕЖЕННЯ . . . . .	<b>5</b>
ВХОДИТЬ ДО ПОСІБНИКА З ESG ЗВІТНОСТІ ДЛЯ АГРАРНИХ КОМПАНІЙ?	<b>6</b>
ВСТУП . . . . .	<b>7</b>
ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО? . . . . .	<b>8</b>
ХТО ЗОБОВ'ЯЗАНИЙ ЗВІТУВАТИ ПРО СТАЛИЙ РОЗВИТОК. ПІДГОТОВКА, ЦІЛІ ТА МЕТА СКЛАДАННЯ ESG-ЗВІТНОСТІ ДЛЯ МСП . . . . .	<b>9</b>
ЯК ЗВІТУВАТИ ПРО ESG ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ?	<b>11</b>
<i>Почніть роботу як МСП – крок за кроком . . . . .</i>	<b>12</b>
<i>Подвійна суттєвість для МСП . . . . .</i>	<b>16</b>
<i>Чому важливо здійснити аналіз ланцюга створення вартості?</i>	<b>16</b>
АНАЛІЗ ЛАНЦЮЖКА СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ КОМПАНІЇ	<b>18</b>
<i>Шаблон ланцюжка створення вартості як приклад для складання МСП ланцюга створення вартості . . . . .</i>	<b>19</b>
<i>Типові ланцюги створення вартості для компаній у вирощуванні сільськогосподарських рослин . . . . .</i>	<b>20</b>
АНАЛІЗ ВПЛИВІВ, РИЗИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ . . . . .	<b>30</b>
<i>Навіщо робити аналіз впливів, ризиків та можливостей?</i>	<b>30</b>
<i>Які зацікавлені сторони в середині компанії слід залучати?</i>	<b>34</b>
<i>Результати подвійної оцінки суттєвості . . . . .</i>	<b>35</b>
<i>Основні кроки . . . . .</i>	<b>35</b>
АНАЛІЗ ПРОГАЛИН, ПОЛІТИК, ПЛАН ДІЙ ТА ШАБЛОНИ	<b>40</b>
<i>Політика компанії . . . . .</i>	<b>42</b>



## ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Цей посібник є інструментом, розробленим, щоб допомогти аграрним компаніям, що займаються рослинництвом, звітувати про ESG відповідно до Директиви ЄС про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD), Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS) та/або Добровільного стандарту звітності EFRAG про сталий розвиток для малих і середніх підприємств, які не зареєстровані на біржі (VSME).

Однак використання посібника НЕ гарантує, що ваш звіт ESG відповідатиме CSRD, VSME або будь-яким іншим юридичним чи неюридичним стандартам.

Вам слід використовувати цей посібник як джерело натхнення та керівництва. Його зміст адаптовано до вашого сектору та розроблено у тісній співпраці з представниками аграрних компаній України, щоб забезпечити його релевантну аналітику у вирощування сільськогосподарських рослин.

Якщо ви включаєте Посібник у свою звітність ESG або посилаєтеся на нього, переконайтеся, що читачеві зрозуміло, як ви його використовували, особливо якщо ваш звіт підлягає аудиту.

## ЩО ВХОДИТЬ ДО ПОСІБНИКА З ESG ЗВІТНОСТІ ДЛЯ АГРАРНИХ КОМПАНІЙ?

Цей посібник крок за кроком проведе представників аграрних компаній через процес створення звіту ESG. Він також включає різні інструменти для друку, які представники таких компаній використовувати у своїй роботі.

Посібник надасть можливість зорієнтуватися з чого почати процес звітування, а також дозволить максимально коректно та з мінімальними зусиллями влитися в світ ESG, як зібрати необхідну інформацію, сформувані ESG-команду підприємства, залучити зацікавлені сторони.

Хоча малі та середні підприємства (далі – МСП) не зобов'язані звітувати про ESG, однак багато з них вирішує це робити. Причини для підготовки у них різні, але щоб підтримати їх, посібник пропонує детальні рекомендації щодо того, як МСП можуть підійти до звітності ESG.

Посібник надає рекомендації щодо того, як компанія може проаналізувати ланцюжок створення вартості, а також приклад типового ланцюга створення вартості в рослинництві.

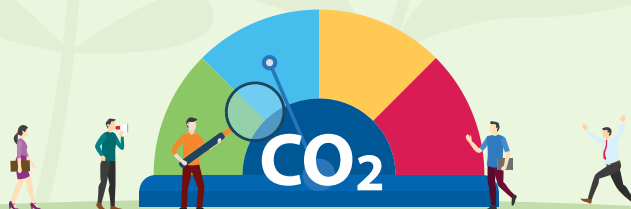
Разом з тим, Посібник допоможе представникам компаній визначити найважливіші теми ESG конкретної компанії шляхом ретельного аналізу фактичних та потенційних наслідків, включаючи фінансові ризики та можливості. Він також надає рекомендації щодо того, як оцінити впливи. Ризики та можливості цієї компанії та використовувати GAP-аналіз, щоб визначити, які дані наявні у компанії, а яких бракує.

### Що таке звітність ESG?

Звіт ESG – це розкриття компанією інформації та даних щодо її екологічних, соціальних та управлінських умов. Аббревіатура ESG походить від скорочення англійських слів Environmental, Social, and Governance перекладається українською як «Екологічний, соціальний та управлінський». Вимога щодо звітності ESG походить з Директиви ЄС про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD). Ця нова звітність має бути включена до звіту керівництва у річному звіті та має бути затверджена аудитором.

CSRD вимагає, щоб звітність про сталий розвиток проводилася на тому ж рівні, що й фінансова звітність.

Детальні вимоги до звітності викладено в Європейських стандартах звітності про сталий розвиток (ESRS), з роз'ясненнями щодо них ви можете ознайомитися в нашому навчальному курсі: <https://educlimate.fru.ua/>





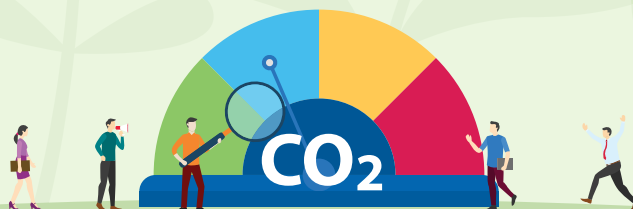
## ВСТУП

Одним із ключових світових трендів є посилення боротьби зі змінами клімату через міжнародні угоди, ратифіковані Україною, зокрема Паризьку угоду та імплементацію Цілей сталого розвитку ООН. Ці зобов'язання передбачають скорочення викидів парникових газів, адаптацію до змін клімату та формування низьковуглецевої економіки.

Україна визначила національні кліматичні цілі, зокрема Другий національно визначений внесок до Паризької угоди (скорочення викидів на понад 65 % до 2035 року від рівня 1990 року), а також затвердила Стратегію запровадження звітності зі сталого розвитку на основі європейських стандартів (ESRS). На рівні фінансової системи врахування ESG-ризиків посилюється відповідними підходами Національного банку України. Ці процеси пов'язані з гармонізацією законодавства України із законодавством ЄС.

Для малих і середніх підприємств (МСП), зокрема в аграрному секторі, вимоги щодо екологічної та соціальної відповідальності поступово зростають – особливо при експорті продукції та співпраці з міжнародними партнерами. Покупці та трейдери дедалі частіше запитують інформацію про вплив виробництва на довкілля, управління ресурсами, енергоефективність, поводження з відходами та соціальні умови праці.

**Цей посібник покликаний надати практичні роз'яснення та приклади для аграрних МСП щодо впровадження ESG-принципів без надмірного адміністративного навантаження, з урахуванням їх масштабу діяльності. Його мета – допомогти підприємствам підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку та при експорті продукції.**



## ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО?

ESG спочатку використовувався інвесторами як інструмент оцінки компаній для вкладення капіталу. З часом впровадження принципів сталого розвитку стало необхідністю для бізнесу, особливо для компаній, які працюють на європейських ринках або входять до ланцюгів постачання великих підприємств.

МСП також є частиною цих ланцюгів, тому великі компанії та міжнародні партнери все частіше запитують інформацію про екологічний, соціальний та управлінський вплив своїх контрагентів. Доступ до фінансування також дедалі більше залежить від наявності прозорої інформації про сталий розвиток, оскільки банки та інвестори оцінюють позичальників з урахуванням ESG-показників.

Попри те, що для більшості МСП звітність наразі не є обов'язковою, впровадження ESG-підходів дозволяє:

- завчасно виявляти та управляти ризиками;
- знижувати витрати через енергоефективність та оптимізацію ресурсів;
- підвищувати прозорість та інвестиційну привабливість;
- зміцнювати конкурентоспроможність та відповідати вимогам ринку;
- забезпечувати відповідність чинним і майбутнім регуляторним вимогам.

Для аграрного сектору ESG має особливе значення, оскільки сільське господарство залежить від природних ресурсів і кліматичних умов. Основні переваги для АПК включають:

- раціональне використання земель, води та інших ресурсів;
- впровадження кліматично стійких практик і скорочення викидів;
- доступ до експортних ринків через відповідність міжнародним стандартам і сертифікаціям;
- розвиток соціальної відповідальності та підтримку місцевих громад;
- підвищення операційної ефективності та мінімізацію витрат;
- оптимізацію використання добрив і пестицидів відповідно до вимог сталого виробництва.

Таким чином, для аграрних компаній ESG – це не лише вимога ринку, а й інструмент довгострокового розвитку, підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

# ХТО ЗОБОВ'ЯЗАНИЙ ЗВІТУВАТИ ПРО СТАЛИЙ РОЗВИТОК. ПІДГОТОВКА, ЦІЛІ ТА МЕТА СКЛАДАННЯ ESG-ЗВІТНОСТІ ДЛЯ МСП

## ХТО ЗОБОВ'ЯЗАНИЙ ЗВІТУВАТИ ПРО СТАЛИЙ РОЗВИТОК

В ЄС, відповідно до Директиви від 14 грудня 2022 року № 2022/2464 Європейського Парламенту та Ради про внесення змін до Регламенту (ЄС) № 537/2014, Директиви 2004/109/ЄС, Директиви 2006/43/ЄС та Директиви 2013/34/ЄС **про річну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язані з нею звіти певних типів підприємств** звітування є обов'язковим для компаній, які на дату балансу перевищують на консолідованій основі чистий оборот у 450 000 000 євро та мають середню кількість працівників у 1000 осіб протягом фінансового року. Саме такі компанії повинні включити до консолідованого звіту про управління інформацію, необхідну для розуміння впливу групи на питання сталого розвитку, та інформацію, необхідну для розуміння того, як питання сталого розвитку впливають на розвиток, результати діяльності та становище групи.

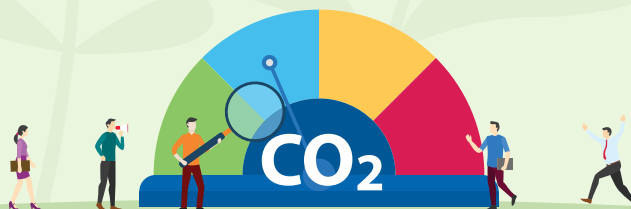
Нагадаємо, що в Україні 18 жовтня 2024 р. Урядом було прийнято розпорядження № 1015-р «Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку», а у 2025 році розпочала роботу міжвідомча робоча група з питань запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. На цей час вказана робоча група працює на національному законодавстві у сфері звітності зі сталого розвитку.

**Отже, МСП не зобов'язані відповідно до законодавства готувати ESG-звітність.**

## ПІДГОТОВКА, ЦІЛІ ТА МЕТА СКЛАДАННЯ ESG-ЗВІТНОСТІ ДЛЯ МСП

Для підготовки звітності зі сталого розвитку аграрним МСП варто завчасно організувати процес: визначити рівень амбіцій, сформувати відповідальну команду, розподілити ролі, затвердити бюджет і графік роботи. Важливо забезпечити підтримку керівництва та налагодити систему збору достовірних нефінансових даних.

Підготовку доцільно розпочати заздалегідь, щоб провести аналіз діяльності компанії, залучити ключових працівників та зацікавлені сторони, а також підготуватися до можливої верифікації даних у майбутньому.



## Основні кроки включають:

**1. Аналіз ланцюжка створення вартості** – оцінка процесів закупівлі ресурсів (upstream) та реалізації продукції (downstream) з урахуванням впливу на довкілля та соціальну сферу.

**2. Визначення зацікавлених сторін** – залучення працівників, постачальників, клієнтів, громад та органів влади для врахування їх очікувань.

**3. Оцінка впливів, ризиків і можливостей (подвійна суттєвість)** – визначення пріоритетних тем відповідно до ESRS або, для МСП, орієнтовно за підходом VSME, щоб встановити ключові цілі сталого розвитку.

**4. Формування переліку необхідних даних** – визначення показників, які потрібно системно збирати для підготовки якісної звітності.

## ЯК ЗВІТУВАТИ ПРО ESG ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ?

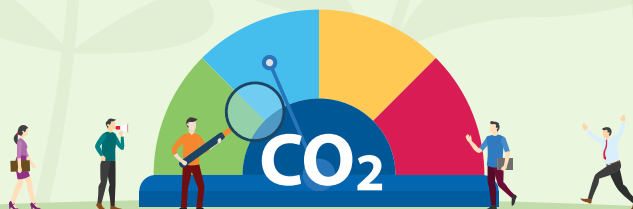
Нагадаємо, ESG-звітність не є обов'язковою для малих та середніх підприємств (МСП). Однак вище ми вже описували переваги та можливості її підготовки.

Тому аграрні МСП мають розглянути можливість ініціювання звітності про сталий розвиток, щоб випереджати розвиток галузі та відповідати зростаючим очікуванням клієнтів та інших зацікавлених сторін щодо прозорості та сталих рішень.

**МСП не зобов'язані проводити аналіз подвійної суттєвості. Однак, якщо компанія хоче дослідити це глибше, то зможете тут знайти. Ми окреслимо частини, з якими компанії зможуть працювати з точки зору подвійної суттєвості.**

Тим не менш, як МСП, компанія може отримати користь від застосування ключових принципів оцінки подвійної суттєвості, оскільки це допомагає визначити пріоритети найважливіших питань сталого розвитку для бізнесу.

Подвійна оцінка суттєвості може допомогти визначити найважливіші питання сталого розвитку для конкретної компанії. Це дозволяє їм визначити їх пріоритети у роботі з ESG та які саме зусиллями варто докласти щодо сталого розвитку.



## ПОЧНІТЬ РОБОТУ ЯК МСП – КРОК ЗА КРОКОМ

### Крок 1. Визначення потреб клієнтів компанії

Компанії варто почати з визначення найважливіших клієнтів і запити їх, чого вони від неї очікують/вимагають. Це допоможе з'ясувати, чи компанія вже відповідає їхнім очікуванням/вимогам, чи потрібно докласти зусилля, щоб залишатися актуальними в довгостроковій перспективі.

Наприклад, клієнти можуть запитувати дані про викиди CO<sub>2</sub> на кожну поставлену одиницю (наприклад, на одиницю вирощеної продукції). Відстеження цього показника дозволяє оцінити та зменшити вплив продукції на навколишнє середовище. Потенційною метою може бути зниження викидів на 10 % протягом наступних трьох років шляхом підвищення енергоефективності обладнання зміни технології вирощування рослин.

*Приклад питань, які можуть бути поставлені МСП клієнтам:*

#### **1. Екологічний блок (Environmental) – «Чистий продукт»**

Ці питання допоможуть зрозуміти, які технології вирощування стають конкурентною перевагою МСП.

- Чи є для вас критичним наявність сертифікатів про походження продукції (наприклад, ISCC для ріпаку або GlobalG.A.P. для овочів)?
- Які ваші вимоги до використання пестицидів? (Чи є у вас власний «чорний список» діючих речовин, що виходять за межі державних стандартів?)
- Чи відстежуєте ви вуглецевий слід продукції? Чи буде для вас перевагою, якщо ми впровадимо технологію No-till або мінімальний обробіток ґрунту?
- Чи важлива для вас інформація про джерела води для зрошення та методи управління водними ресурсами на наших полях?

#### **2. Соціальний блок (Social) – «Етичне виробництво»**

Питання про те, наскільки для клієнта важлива репутація вашого ланцюга постачання.

- Чи вимагаєте ви підтвердження дотримання прав працівників та безпеки праці на нашому підприємстві?
- Наскільки для вас важливо, щоб ми підтримували місцеву громаду (соціальні проекти в селах, де ми орендуємо землю)?
- Чи є у вашій компанії політика «різноманітності та інклюзії», вимоги якої ми маємо розділяти?

### 3. Блок управління та якості (Governance) – «Надійність та прозорість»

Питання про безпеку бізнес-процесів.

- Чи готові ви до довгострокових контрактів, якщо ми підтвердимо відповідність стандартам ESG?
- Яку систему цифрового простежуваності (traceability) ви вважаєте найбільш надійною? (Чи достатньо вам паперових звітів, чи ви хочете мати доступ до наших цифрових карт полів?)
- Чи є у вас кодекс поведінки постачальника, який ми маємо підписати?
- Які ризики у нашому ланцюгу постачання вас хвилюють найбільше (логістика, корупція, якість зберігання)?

#### Як краще провести це опитування?

Не обов'язково розсилати офіційні анкети. Для МСБ краще працюють такі формати:

1. Глибинне інтерв'ю: Короткий дзвінок або зустріч з вашим найбільшим клієнтом (покупцем). Запитайте: «Ми плануємо інвестувати в ESG. Що для вас є пріоритетом у найближчі 2 роки?»
2. Аналіз тендерної документації: Подивіться на вимоги великих компаній (наприклад, Kernel, МХП, АСТАРТА, Cargill, Louis Dreyfus). Те, що вони пишуть у розділі «Вимоги до постачальника» – і є відповідями на ваші питання.
3. Короткий Google Form: Для дрібних гуртових покупців, щоб зібрати статистику.

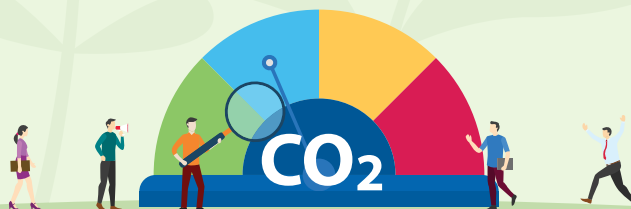
#### Крок 2. Визначення того, де компанія має найбільший вплив

Великі компанії, відповідно до ESRS, зобов'язані проводити та документувати процес і результати подвійної оцінки суттєвості, оцінюючи як свій власний вплив на світ, так і те, як зовнішні фактори впливають на їхній бізнес. Це стосується не лише власної діяльності, але й усього їхнього ланцюжка створення вартості.

В той же час МСП не зобов'язані проводити структуровану подвійну оцінку суттєвості, однак проведена оцінка може бути корисною для визначення найважливіших впливів на сталий розвиток. Це може також допомогти узгодити внутрішні та зовнішні очікування.

Відправною точкою для такої оцінки є VSME, що висвітлює ключові сфери сталого розвитку, за якими МСП зазвичай мають звітувати.

За потреби МСП можете розширити рамки VSME, включивши додаткові теми, що охоплюються іншими ESRS.



## Приклад переліку питань для самоаудиту агрокомпанії (МСП).

### 1. Екологічний блок (Environmental)

Ключове питання: Як моя технологія вирощування впливає на капіталізацію землі та клімат?

Здоров'я ґрунту: Як змінився вміст гумусу за останні 5 років? Чи впроваджено систему сівозміни з сидератами (покривними культурами) для природного відновлення азоту?

Точне землеробство та аналіз: Чи робимо ми комплексний аналіз ґрунту перед внесенням добрив? Який % добрив вноситься диференційовано (лише там, де треба)?

Хімічний слід: Який відсоток пестицидів належить до високотоксичних (класи 1a/1b за ВООЗ)? Чи маємо ми сертифікати утилізації тари через офіційних операторів?

Ресурсоефективність: Яка кількість палива та викидів припадає на 1 тону готової продукції? Чи готові ми звітувати про це клієнтам типу Cargill?

Вода: Якщо є зрошення, чи встановлені лічильники та чи контролюється рівень нітратів у дренажних водах?

### 2. Соціальний блок (Social)

Ключове питання: Наскільки стабільними та етичними є мої стосунки з людьми?

Безпека та кадри: Чи забезпечені люди реальним захистом (ЗІЗ) при роботі з агрохімією? Що тримає ключових фахівців у компанії, окрім зарплати (страхування, навчання, умови)?

Взаємодія з громадою: Який наш «соціальний внесок» у села, де ми орендуємо землю (дороги, освітлення, підтримка шкіл)? Як ми реагуємо на скарги мешканців щодо пилу чи запаху при обробках?

Етика стосунків: Чи налагоджена комунікація з бджолярами через цифрові платформи (наприклад, Grand Expert)? Чи прозорі умови виплати орендної плати для пайовиків?

Вимоги клієнтів: Чи вимагають наші покупці підтвердження дотримання прав людини та відсутності примусової/дитячої праці в нашому ланцюгу постачання?

### 3. Управлінський блок (Governance)

Ключове питання: Наскільки прозорим, цифровим та безпечним є мій бізнес?

Простежуваність (Traceability): Чи можемо ми за 24 години надати клієнту повну історію партії: від сертифіката на насіння до карти поля, де його зібрали?

Цифровізація: Чи використовуємо ми системи управління агробізнесом (Cropwise, AgroOnline) для контролю залишків на складах та виконання робіт?

Фінансова етика: Який відсоток операцій проводиться «в білу»? Чи готові ми до аудиту за міжнародними стандартами для отримання кредиту «5-7-9» або гранту?

Антикорупція та ризики: Чи існують у нас правила перевірки постачальників палива та добрив? Як захищені дані компанії від кібератак чи фізичної втрати?

Комплаєнс: Чи підписали ми Кодекс поведінки постачальника з нашими стратегічними партнерами (наприклад, Louis Dreyfus Company)?

#### Крок 3. Визначте свої амбіції щодо звітності

Виходячи з вашого розуміння потреб клієнтів, пріоритетів вашої компанії та її впливу, для МСП корисно визначити чіткі амбіції щодо своєї звітності ESG. В ідеалі ці амбіції слід сформулювати таким чином, щоб їх також можна було повідомити зовні.

Встановивши чітко визначені амбіції щодо звітності, ваша компанія може впевнено розставляти пріоритети серед багатьох запитів та вимог клієнтів і потенційно інших зацікавлених сторін.

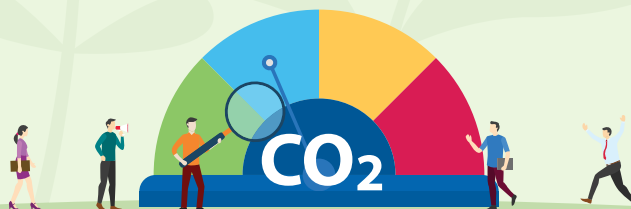
**МСП, ймовірно, отримають або вже отримали стандартизовані анкети з проханням надати дані про вплив, який може бути для них неактуальним. Однак найкраща стратегія не обов'язково полягає в тому, щоб відповідати на кожне запитання.**

В той же час, якщо МСП є частиною групи компаній, необхідно чітко визначити межі в підготовці звітності. Адже група компаній може готувати консолідовану звітність, в той же час МСП може готувати звітність саме по його роботі.

Існують різні формати та платформи для звітності ESG, з яких ви можете вибрати. У цьому посібнику рекомендується використовувати шаблон Данського управління з питань бізнесу, який відповідає добровільному стандарту ЄС для МСП<sup>1</sup>.

Варто зазначити, що МСП в для підготовки ESG-звітності можуть керуватися Добровільним стандартом для малих та середніх підприємств. Деталі щодо звітування за цим стандартом ми розкрили у посібнику «ESG звітність для компаній. З чого почати?».

<sup>1</sup> <https://erhvervsstyrelsen.dk/vejledning-virksomheder-omfattet-af-CSR#chapter3-2>



## ПОДВІЙНА СУТТЄВІСТЬ ДЛЯ МСП

Для аграрних МСП подвійна оцінка суттєвості не є обов'язковою, однак її застосування дає стратегічні переваги та допомагає визначити ключові пріоритети сталого розвитку.

### *Основні переваги:*

**Підвищення довіри та прозорості** – формування якісної звітності зміцнює репутацію компанії перед клієнтами, банками та партнерами.

**Краще управління ризиками** – визначення впливу на землю, воду, клімат, працівників і громади дозволяє своєчасно мінімізувати екологічні та виробничі ризики.

**Фокус на пріоритетах** – дає змогу зосередити ресурси на найбільш суттєвих для агробізнесу питаннях.

**Довгострокова стійкість** – підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат і зміцнення конкурентоспроможності на внутрішньому та експортному ринках.

## ЧОМУ ВАЖЛИВО ЗДІЙСНИТИ АНАЛІЗ ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ?

Аналіз ланцюжка створення вартості є основою підготовки ESG-звітності. Для великих компаній він є обов'язковим, для МСП – добровільним, але стратегічно доцільним для управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності.

Законодавство ЄС вимагає враховувати впливи у висхідному (upstream) та низхідному (downstream) ланцюгах, оскільки ключові ризики часто формуються поза межами власних операцій.

### Для аграрних МСП це дозволяє:

- оптимізувати витрати та використання ресурсів;
- виявити екологічні та виробничі ризики;
- підвищити якість продукції та взаємодію з партнерами;
- зміцнити позиції на внутрішньому та експортному ринках.

### Ланцюжок включає:

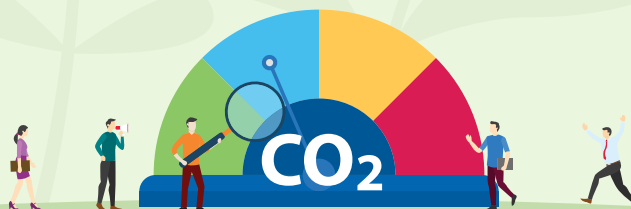
- Upstream – постачальники ресурсів, техніки, логістика;
- Власні операції – вирощування, виробництво, зберігання, управління;
- Downstream – дистрибуція, клієнти, використання та утилізація продукції.

Аналіз охоплює екологічні (E), соціальні (S) та управлінські (G) аспекти діяльності.

### Корисна порада для початку

1. МСП можете скласти карту свого ланцюжка створення вартості на одному або кількох зустрічах працівників компанії. У ній мають брати участь ключові працівники, які знають бізнес-процеси. Це можуть бути, наприклад, екологи, особи, відповідальні за кадрові питання, менеджери, логісти, закупівельники, агрономи, гідротехніки.

2. МСП може використати наведений нижче шаблон ланцюжка створення вартості та галузевий ланцюжок створення вартості з цього посібника, щоб зорієнтуватися або порівняти себе з ним.



# АНАЛІЗ ЛАНЦЮЖКА СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ КОМПАНІЇ

Ланцюг створення вартості є першим кроком для здійснення подвійної оцінки суттєвості та стосується всіх процесів, матеріалів та людей, пов'язаних з діяльністю компанії та середовищем, у якому вона працює.

Ланцюг створення вартості включає як постачальників, так і партнерів, які сприяють постачанню продуктів або послуг компанії (висхідного рівня (upstream)), а також дистриб'юторів, клієнтів, фахівців з управління відходами та інших осіб, які отримують та використовують ці продукти або послуги (низового рівня (downstream)), поряд з власною діяльністю компанії.

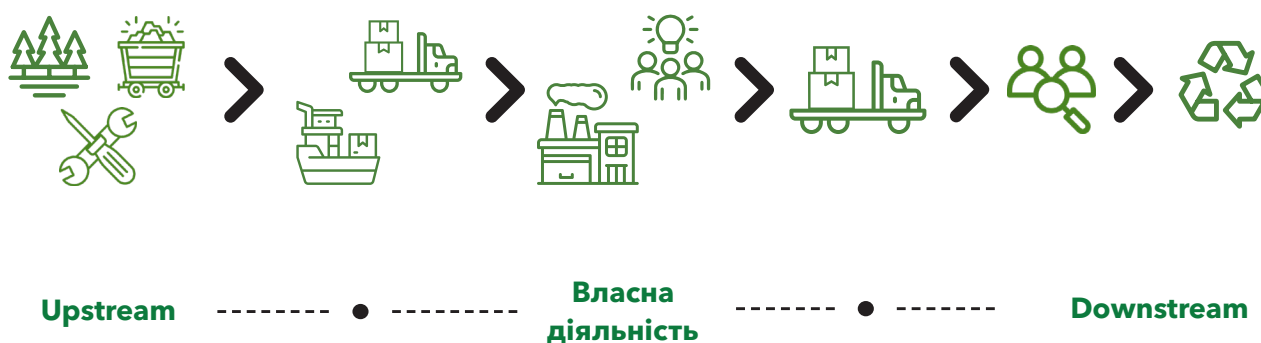
У контексті ESG (екологічних, соціальних та управлінських) розглядаються три ключові сфери: висхідного рівня (upstream), власні операції та (низового рівня (downstream)). Для кожної з цих сфер основна увага приділяється трьом основним елементам: **діяльності, ресурсам та зацікавленим сторонам**.

## Що говорить законодавство?

«Повний спектр діяльності, ресурсів та відносин, пов'язаних з бізнес-моделлю компанії та зовнішнім середовищем, у якому вона працює».

«Ланцюг створення вартості включає учасників вище за течією (наприклад, постачальників, які надають продукти чи послуги, що використовуються для розробки продуктів чи послуг компанії) та нижче за течією (наприклад, дистриб'юторів, клієнтів) від компанії».

Детальні : EFRAG IG 2 Керівництво з впровадження ланцюжка створення вартості



## ШАБЛОН ЛАНЦЮЖКА СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ЯК ПРИКЛАД ДЛЯ СКЛАДАННЯ МСП ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

**ВАЖЛИВО!** Наведений нижче ланцюжок створення вартості був розроблений у співпраці з представниками компаній, які займаються вирощування сільськогосподарських культур. Він відображає погляд учасників семінару, проведеного Кліматичною платформою ФРУ та Конфедерацією данської промисловості, на те, як виглядає типовий ланцюг створення вартості. Хоча він може слугувати орієнтиром для інших компаній у тій самій галузі, його не можна безпосередньо застосувати безпосередньо до компанії чиї працівники читають цей посібник, оскільки кожна компанія та її бізнес-процеси є унікальними. Ланцюг створення вартості поділяється на три категорії: постачання ресурсів (підготовки до вирощування рослин (низхідний рівень), безпосереднє вирощування та реалізація вирощеного врожаю.

Аналіз включає ідентифікацію етапів, оцінку доданої вартості та виявлення вузьких місць, щоб оптимізувати процеси та підвищити прибутковість усієї системи.

### *Етапи аналізу ланцюжка вартості:*

**Визначення меж ланцюжка:** З кого починати (наприклад, від селекціонера насіння та саджанців, виробництва добрив) і ким закінчувати (наприклад, партнером, що займається переробкою, в якому продається вирощена продукція, або магазином, відходами переробки).

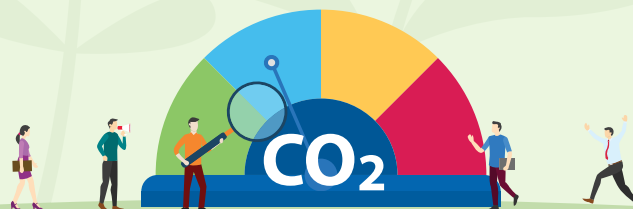
**Ідентифікація ключових активностей:** Деталізація кожного етапу (наприклад, у виробництві – це не лише «посів», а й «підготовка ґрунту», «внесення добрив», «захист рослин»).

**Оцінка витрат та доданої вартості:** Визначення витрат на кожній стадії та скільки цінності додається (вартість зерна, помідорів, огірків, яблук тощо та вартість борошна/хліба, консерви, томатної пасти тощо).

**Аналіз конкурентних переваг:** Де можна бути кращим (нижча собівартість, краща якість, швидша доставка).

**Виявлення вузьких місць:** Де відбуваються найбільші втрати, затримки або невиправдані витрати (наприклад, погана якість зберігання, неефективна логістика).

**Розробка рекомендацій:** Пропозиції щодо оптимізації, інвестицій, впровадження нових технологій.



### Як користуватися шаблоном:

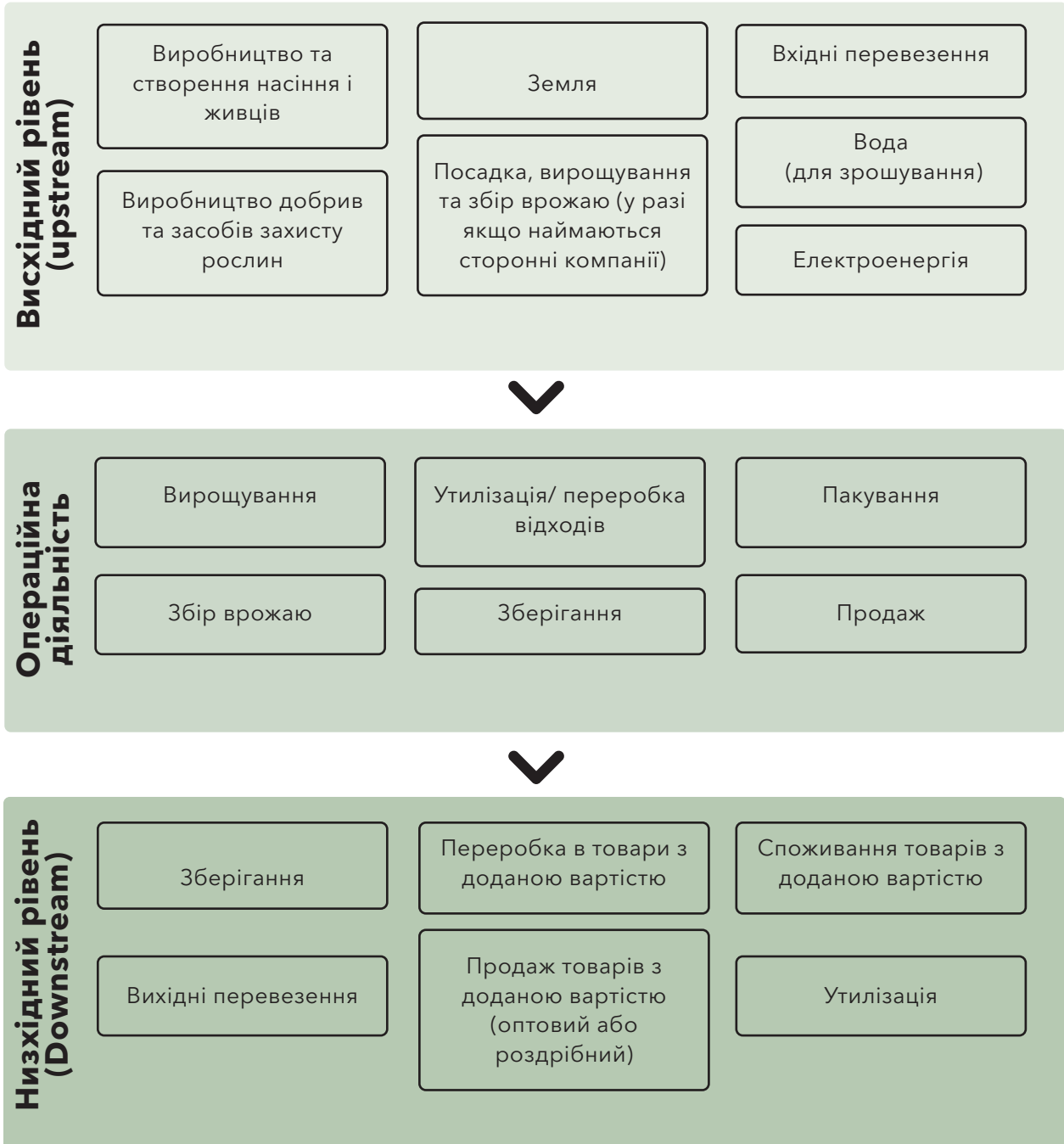
- оцініть, чи є в ланцюгах створення вартості види діяльності, які не є релевантними для компанії та повинні бути виключені, або відсутні, відповідно вони мають бути додані;
- оцініть, чи є певні види діяльності, що безпосередньо використовуються компанією, оранка, внесення добрив та насіння. збір врожаю, зберігання врожаю. Якщо так, ці види діяльності слід віднести до власної діяльності та операцій, управління відходами.
- визначте, чи є у ваших власних операціях види діяльності, які ви передаєте на аутсорсинг субпідрядникам, і вкажіть, до яких видів діяльності це стосується. Наприклад, оренда землі, оранка, збір врожаю з поля, транспортування насіння та добрив, вивезення врожаю з поля.

## ТИПОВІ ЛАНЦЮГИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ДЛЯ КОМПАНІЙ У ВИРОЩУВАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ РОСЛИН

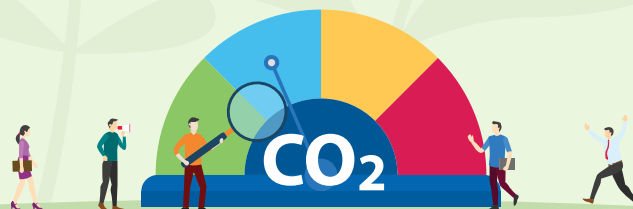
У співпраці з представниками сектору було визначено типи активностей, які супроводжують процес вирощування рослин.

Ланцюжок створення вартості є загальними та слугує орієнтиром для компаній і має бути адаптований до конкретного бізнесу.

## Спрощена модель ланцюга створення вартості



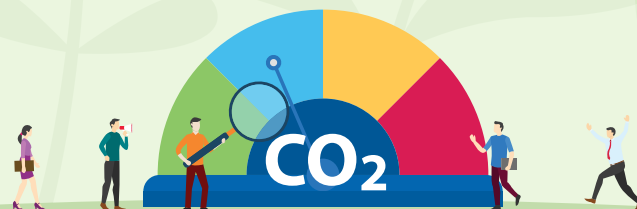
Наступні три таблиці надають детальний огляд ланцюжка створення вартості, сформованого під час семінару.



## Висхідний рівень (upstream)

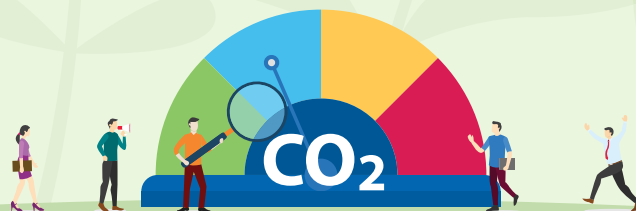
	Виробництво та створення насіння і живців	Виробництво добрив та засобів захисту рослин	Земля	Посадка, вирощування та збір врожаю (у разі якщо займаються сторонні компанії)	Вхідні перевезення	Вода (для зрошування)	Електроенергія
<b>Дії</b>	<p>Селекція насіння та саджанців, розсади</p> <p>Вирощування насіння та живців, саджанців</p> <p>Підготовка, очищення, зберігання насіння</p> <p>Сертифікація продукції</p> <p>Контроль якості продукції</p>	<p>Виробництво добрив, засобів захисту рослин та пестицидів</p> <p>Розробка контролю відповідності формування сумішей з добрив</p> <p>сертифікація продукції</p>	<p>Отримання дозволів на землю, землекористування</p> <p>Укладення договорів оренди, лізингу тощо</p>	<p>Укласти договір (на послугу та/або різних типів трудові договори)</p> <p>Отримання дозволів</p>	<p>Укласти договір (на послугу та/або різних типів трудові договори)</p> <p>Отримати дозволи</p> <p>Укласти договір на постачання води</p> <p>Провести лабораторні дослідження</p> <p>Додаткове очищення</p>	<p>Видобути (підземна вода або вода з водоїм)</p> <p>Транспортувати</p> <p>розподіл</p> <p>Укладання договорів</p> <p>Оформлення дозвільних документів</p> <p>Видобуток газу</p> <p>Виробництво мазуту або дизельного палива</p>	<p>Виробництво</p> <p>Передача</p>
<b>РЕСУРСИ</b>	Вода	Вода	Папір	Обладнання	Машини, залізниця, суда	Вода	Обладнання для виробництва електроенергії
	Земля	Електроенергії	Офісна техніка	Люди	Люди	Папір	Паливно-мастильні матеріали
	Приміщення	Бензин	Людські ресурси	Паливно-мастильні матеріали	Паливно-мастильні матеріали	Офісна техніка	Програмне забезпечення
	Паливо-мастильні матеріали	дизельне паливо	Вимірвальні засоби	Вимірвальні засоби	Електроенергія	Людські ресурси	Людські ресурси
	Добрива	Обладнання	Автомобілі	Оренда портів	Вода	Вимірвальні засоби	Папір
	обладнання для сіяння та збирання	вхідна сировина	Паливно-мастильні матеріали	Електроенергія	Оренда портів	Електроенергія	Офісна техніка
	людські ресурси	Пакування	Електроенергія	Дозволи	Дозволи	Спеціальні засоби для доставки води до місця використання <p>Паливно-мастильні матеріали</p>	Вимірвальні засоби <p>Дозволи та/або ліцензії</p>
	ЗІЗ	виробничі приміщення	Засоби зв'язку (в тому числі Інтернет)	Мита	Мита		
	людські ресурси	людські ресурси	людські ресурси	людські ресурси	людські ресурси		
	ЗІЗ	ЗІЗ	ЗІЗ	ЗІЗ	ЗІЗ		

Зацікавлені сторони	В середині компанії	В середині компанії	В середині компанії	В середині компанії	В середині компанії	В середині компанії	В середині компанії
ЛОКАЦІЯ (ГЕОГРАФІЯ)	Україна Нідерланди	Україна Китай Німеччина Австрія	Україна	Україна	Україна, інші країни	Україна	Україна, країни ЄС
Спеціалісти, які здійснюють закупівлю	Спеціалісти, які здійснюють закупівлю добрив	Люди, які відповідають за договірні відносини	Агрономи	Логісти	Агрономи	Спеціалісти, що ведуть договірну діяльність	Спеціалісти, що ведуть договірну діяльність
Склад (матеріально-відповідальні особи)	Екологи (дотримання вимог Reach)	Юристи	Спеціалісти, що ведуть договірну діяльність	Спеціалісти, що ведуть договірну діяльність	Спеціалісти, що ведуть договірну діяльність	Екологи	Екологи
Відділ якості (особи, які відповідають за якість вхідної сировини та матеріалів)	Склад (матеріально-відповідальні особи)	Агрономи	Керівники, що відповідають за посіви та збір урожаю	Юридична служба	Юридична служба	Фінансисти	Фінансисти
Агрономи	Відділ якості (особи, які відповідають за якість вхідної сировини та матеріалів)	Технічний відділ	Технічний відділ	Весь операційний ланцюг поставок в компанії	Гідротехніки	Енергетики	Енергетики
Робітники та/або керівники структурних підрозділів, які відповідають на посіви	Відділ продажу контрагента	Орендодавці	Державні/контролюючі органи	Державні/контролюючі органи	Державні/контролюючі органи	Державні/контролюючі органи України	Державні/контролюючі органи України
За межами компанії	Державні/контролюючі органи влади	Державні/контролюючі органи	Спеціалісти з договірної діяльності	Спеціалісти з договірної діяльності	Еко- та зооактивісти	Еко- та зооактивісти	Еко- та зооактивісти
Екозахисники/громадські організації	Еко- та/або зоозахисники	Екоактивісти та зоозахисники	Еко- та зооактивісти	Еко- та зооактивісти	Еко- та зооактивісти	Еко- та зооактивісти	Еко- та зооактивісти
НДІ	НДІ	територіальні громади (безпосередні та довкола)	територіальні громади	територіальні громади	територіальні громади	територіальні громади	територіальні громади
Інші гравці ринку	Громади (населені пункти)	Громади (населені пункти)	Громади (населені пункти)	Громади (населені пункти)	Громади (населені пункти)	Громади (населені пункти)	Громади (населені пункти)
Україна	Україна	Україна	Україна	Україна	Україна	Україна	Україна



	Вирощування	Збір врожаю	Утилізація/ переробка відходів	Зберігання	Пакування	Продаж
Дії	Саджання	Використання техніки	Дотримання дозвільних документів, ліцензій	Будівництво складських приміщень	Замовлення пакувальних матеріалів	Укладення договорів
	Полив	Використання складських приміщень	Налагодження процесів збору та утилізації в самій компанії			
	Внесення добрив та ЗЗР	Використання елеваторів	Підписання контрактів контрагентами  Навчання персоналу по поводженню з відходами  Підписання договорі на продаж вторинної сировини  Відслідковування норм законодавства  Відповідне поводження з місцями збору відходів			

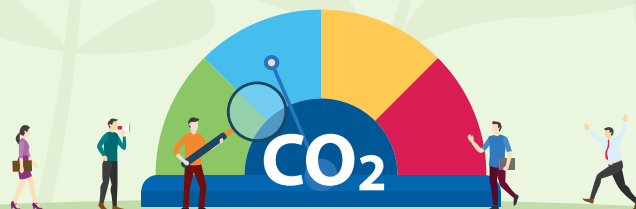
РЕСУРСИ	
Обладнання (трактори, сіялки тощо)	Обладнання для збору урожаю (трактори, комбайни)
Склади	Склади
Теплиці	Людські ресурси
Зрошувальні системи	Транспортні засоби для перевезення
Людські ресурси	Паливо-мастильні матеріали
Вода	Електроенергія
Електроенергія	Вода
Добрива, ЗЗР	Ємності для збору
Насіння	
Саджанці/розсада	
Тепло, вентиляція (для теплиць)	
Земля	
Обладнання (трактори, сіялки тощо)	Обладнання для складських приміщень
Склади	Електроенергія
Теплиці	Вода
Зрошувальні системи	Вентиляція
Людські ресурси	Охолодження
Вода	Люди
Електроенергія	Люди
Добрива, ЗЗР	Вода
Насіння	Санітаizers для продуктів та людей, які упаковують
Саджанці/розсада	Засоби зв'язку (включно з Інтернетом)
Тепло, вентиляція (для теплиць)	Маркетинг
Земля	транспорт
	Упаковка
	Обладнання для пакування
	Приміщення
	Електроенергія
	Люди
	Електроенергія
	Засоби зв'язку (включно з Інтернетом)
	Маркетинг
	транспорт
	Офіс
	Канцелярія
	Офісна техніка
	Люди
	Електроенергія
	Люди
	Засоби зв'язку (включно з Інтернетом)
	Маркетинг
	транспорт



<b>СТОСУНКИ/ ВЗАЄМО- ДІЯ</b>	<b>Всередині компанії</b>	Агрономи Технічний відділ/ сервіс Гідротехніки Працівники компанії, задіяні в процесі вирощування Закупівельники/по- стачальники в самій компанії Фінансовий відділ	<b>Всередині компанії</b>	Еколог Юристи Працівники компанії Спеціалісти з продажу Маркетинг	<b>Всередині компанії</b>	Працівники складу Енергетики Спеціалісти з продажу	<b>Всередині компанії</b>	Працівники Спеціалісти з продажу Контроль якості Фінансисти	<b>В середні компанії</b>	Юристи Відділ продажу Фінансисти
	<b>За межами компанії</b>	Місцева громада Контролюючі органи Споживачі/ замовники Інвестори Аудитори Громадськість, екозахисники	<b>За межами компанії</b>	Громадськість Контрагенти Державні/ контролюючі органи Місцеві громади Аудитори Інвестори	<b>За межами компанії</b>	Громадськість Контрагенти Державні/ контролюючі органи Місцеві громади Аудитори Інвестори	<b>За межами компанії</b>	Постачальники пакувальних матеріалів Покупці Інвестори Місцеві громади	<b>За межами компанії</b>	Споживачі Інвестори Місцеві громади
<b>ЛОКАЦІЯ (МІСЦЕЗНА- ХОДЖЕН- НЯ)</b>	<b>Україні (безпо- середнє місце висаджування рослин)</b>	<b>Україні (без- посереднє місце збирання рослин)</b>	<b>Україні (без- посереднє місцеутворення відходів)</b>	<b>Україні (без- посереднє зберігання)</b>	<b>Україні (без- посереднє пакування)</b>	<b>Україні (без- посереднє пакування)</b>	<b>Україні (без- посереднє пакування)</b>	<b>Україні (без- посереднє пакування)</b>	<b>Україні (без- посереднє пакування)</b>	<b>Україна, інші країни</b>


Власна діяльність

	<b>Зберігання</b>	<b>Вихідні перевезення</b>	<b>Переробка в товари з доданою вартістю</b>	<b>Продаж товарів з доданою вартістю (оптовий або роздрібний)</b>	<b>Споживання товарів з доданою вартістю</b>	<b>Утилізація</b>
<b>Дії</b>	Будівництво складських приміщень	Укласти договір (на послугу та/або різних типів трудові договори)  Отримання дозволів	Закупити обладнання для переробки  Будівництво приміщення для переробки або оренда, або купівля  Отримання дозволів  Закупівля тари та матеріалів  Розробка рецептур	Налагодити логістику  Вивчити ринки  Проводити розрахунки	Переробка продукції  Подача  Споживання  Утилізація відходів»	Сортування відходів  Переробка та повторне використання  Знищення  Екологічна звітність
	<b>РЕСУРСИ</b>	Обладнання для складських приміщень  Електроенергія  Вода  Вентиляція  Охолодження  Людський ресурс	Машини, залізниця, суда  Люди  Паливно-мастильні матеріали  Електроенергія  Вода  Оренда портів  Дозволи  Мита	Люди  Енергоресурси  Вода  Обладнання  Додаткові інгредієнти  Спеодяг  Лабораторне обладнання	Люди  Енергоресурси  Вода  Офісні матеріали  Канцелярія  Техніка  Автомобілі, залізниця, суда	Обладнання для виробництва  Упаковка  Управління енергоспоживанням



<b>СТОСУНКИ/ ВЗАЄМОДІЯ</b>	<p><b>Всередині компанії</b></p> <p>Працівники складу</p> <p>Енергетики</p> <p>Спеціалісти з продажу</p>	<p><b>В середині компанії</b></p> <p>Логісти</p> <p>Спеціалісти, що ведуть договірну діяльність</p> <p>Юридична служба</p> <p>Весь операційний ланцюг поставок в компанії</p>	<p><b>В середині компанії</b></p> <p>Працівники, що зайняті на виробництві</p> <p>Допоміжні підрозділи</p>	<p><b>В середині компанії</b></p> <p>Логісти</p> <p>Спеціалісти, що ведуть договірну діяльність</p> <p>Юридична служба</p> <p>Весь операційний ланцюг продажу в компанії</p>	<p><b>В середині компанії</b></p> <p>Споживачі продукції</p> <p>Надавачі послуг споживачам</p>	<p><b>В середині компанії</b></p> <p>Екологи</p>
<b>ЛОКАЦІЯ (МІСЦЕЗНА- ХОДЖЕН- НЯ)</b>	<b>Україні, країні експортується продукція</b>	<b>Україна, інші країни</b>	<b>Світ</b>	<b>Світ</b>	<b>Україна, інші країни</b>	<b>Україна, інші країни</b>
<p><b>За межами компанії</b></p> <p>Громадськість</p> <p>Контрагенти</p> <p>Державні/ контролюючі органи</p> <p>Місцеві громади</p> <p>Аудитори</p> <p>Інвестори</p>	<p><b>За межами компанії</b></p> <p>Державні/ контролюючі органи України</p> <p>Державні/ контролюючі органи іноземних держав</p> <p>Еко- та зооактивісти</p> <p>Територіальні громади</p>	<p><b>За межами компанії</b></p> <p>Громадськість</p> <p>Контрагенти</p> <p>Державні/ контролюючі органи</p> <p>Місцеві громади</p> <p>Аудитори</p> <p>Інвестори</p>	<p><b>За межами компанії</b></p> <p>Громадськість</p> <p>Контрагенти</p> <p>Державні/ контролюючі органи</p> <p>Місцеві громади</p> <p>Аудитори</p> <p>Інвестори</p>	<p><b>За межами компанії</b></p> <p>Споживачі</p> <p>Заклади громадського харчування</p>	<p><b>За межами компанії</b></p> <p>Компанії з управління відходами</p> <p>Компанії з переробки</p>	


### Етапи аналізу ланцюжка вартості:



- Які товари/послуги в ланцюжку створення вартості компанії мають особливо високий ризик?




- Від яких постачальників компанія надзвичайно залежить?



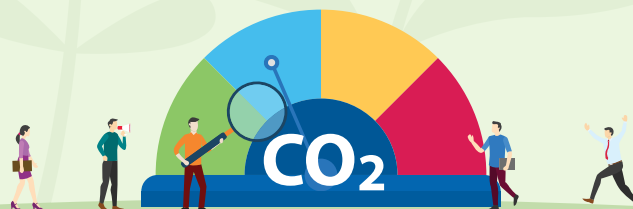
- Які географічні ризики пов'язані з місцезнаходженням постачальника компанії?



- На які зацікавлені сторони особливо впливає діяльність компанії?



- До якої екосистеми належить компанія, і на що їй слід звернути особливу увагу?



## АНАЛІЗ ВПЛИВІВ, РИЗИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ

Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS) були розроблені EFRAG (Європейською консультативною групою з фінансової звітності) як ключовий елемент стратегії ЄС щодо сприяння сталому розвитку та відповідальній бізнес-практиці.

Ці стандарти підпадають під Директиву про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD), яка зобов'язує великі компанії надавати детальну та послідовну інформацію про сталий розвиток.

Мета полягає в тому, щоб задовольнити зростаючий попит інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін на достовірні та порівнянні дані про показники сталого розвитку компаній.

ESRS допомагає компаніям дотримуватися нормативних вимог та сприяти відповідальній бізнес-практиці.

Детальне пояснення впливів, ризиків та можливостей ми наводимо у посібнику «ESG звітність для компаній. З чого почати?».

**В той же час, МСП не потрібно створювати прямий доступ до інформації (подвійної оцінки суттєвості). Це може допомогти стратегічно працювати з ESG, але це не є юридичною вимогою.**

## НАВІЩО РОБИТИ АНАЛІЗ ВПЛИВІВ, РИЗИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ?

Оцінка компанією впливів, ризиків та можливостей є складовою ведення бізнесу. Вона дає можливість виявляти потенційні загрози (негативні ESG-фактори), які можуть зашкодити бізнесу, а також знаходити нові шляхи для зростання та інновацій (позитивні можливості). Результати проведеного аналізу дозволять підвищити конкурентоспроможність компанії при залученні інвестицій і довіри інвесторів та її товарів у споживачів, а також та забезпечення довгострокової стійкості компанії.

Для аграрного МСП це інструмент, який допомагає зрозуміти, як бізнес виживатиме в умовах змін клімату, нового законодавства та економічної нестабільності.

Проведення **аналізу Впливу, Ризиків та Можливостей (IRO – Impacts, Risks, Opportunities)** для українських агрокомпаній сьогодні – це не «гра в екологію», а стратегія виживання. В умовах війни, обмежених ресурсів та євроінтеграції цей аналіз дає відповідь на головне питання: «Чи буде мій бізнес прибутковим через 3-5 років?»

*Ось основні причини, чому це критично саме для України:*

### 1. Доступ до капіталу («Де взяти гроші?»)

Українські банки (наприклад, Ощадбанк, Райффайзен, ПроКредит) та міжнародні фонди (USAID, ЄБРР, IFC) тепер оцінюють аграріїв через призму ризиків.

- Навіщо аналіз: Якщо компанія не провели аналіз ризиків (наприклад, як МСП адаптується до посухи або як керує хімічними відходами), банк розцінює його як високоризикового позичальника.
- Результат: Компанії з IRO-аналізом отримують нижчі відсоткові ставки та доступ до грантів, які недоступні «закритим» господарствам.

### 2. Експортна виживаність (Ризик «Закритого кордону»)

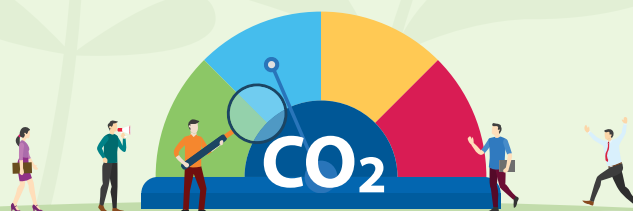
Україна експортує більшість свого врожаю. Світові трейдери (Cargill, LDC, ADM) впроваджують політику Zero Deforestation та Low Carbon.

- Вплив: Якщо компанія не знає свого впливу на ґрунт або вуглецевого сліду, її зерно може потрапити під дисконт (зниження ціни) або взагалі не бути прийнятим на експортний термінал.
- Можливість: Аналіз дозволяє вчасно отримати сертифікацію (наприклад, ISCC), що дає премію до ціни (+ 5 - +15 USD на тонні).

### 3. Операційна ефективність (Економія на ресурсах)

Аналіз впливу часто підсвічує «чорні дірки» у бюджеті.

- Ризик: Надмірне використання добрив без аналізу ґрунту – це і негативний вплив на екологію, і пряма втрата грошей.
- Можливість: Перехід на технології точного землеробства (диференційоване внесення, GPS-навігація) зменшує витрати на паливо та ЗЗР на 15-20%. Це пряме покращення вашого ESG-профілю та прибутку.



#### 4. Соціальна стабільність та право на роботу

В Україні агробізнес тримається на стосунках із пайовиками та громадами.

- Ризик: Конфлікти через обприскування полів (загибель бджіл, запах) або ігнорування потреб села призводять до того, що пайовики йдуть до конкурентів.
- Вплив: Аналіз соціального впливу допомагає побудувати систему лояльності, яка захищає ваш земельний банк краще за будь-яких юристів.

*Ось основні причини, чому це критично саме для України:*

Сфера	Без аналізу (Традиційний підхід)	З ІRO-аналізом (ESG підхід)
Фінанси	Кредити під високі відсотки або відмови.	Доступ до «зелених» ліній кредитування.
Збут	Продаж зерна як «commodity» за мінімальною ціною.	Контракти з премією за сталість виробництва.
Ресурси	Висока собівартість через неефективне використання ТМЦ.	Оптимізація витрат через точні технології.
Земля	Поступова деградація ґрунтів та падіння врожайності.	Збереження активу (родючості) на десятиліття.

**ВАЖЛИВО!** Не потрібно наймати дорогу консалтингову фірму. Для початку достатньо пройти по **списку питань**, які ми обговорили раніше, і чесно оцінити стан справ у своєму господарстві.

**Отже, аналіз впливів (impacts) компанії дозволить:**

- Мінімізувати ризики: запобігти несподіваним проблемам, зокрема змінам у законодавстві, або та збоєм в роботі.
- Краще планувати: визначити необхідні ресурси, час та зусилля для досягнення поставленої мети.
- Ефективніше комунікувати: інформувати зацікавлені сторони (постачальників, споживачів, інвесторів, власних працівників, громади тощо) та управління їхніми очікуваннями.
- Приймати рішення: отримання інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Дуже часто при аналізі впливів та ризиків від діяльності компанії відбувається плутанина, тому наведемо приклад, що покаже відмінності між цим. Тож, наприклад:

- **Екологічний аспект (E):**

**Впливи:** викиди парникових газів, забруднення води та ґрунтів, надмірне споживання ресурсів, зміна в біорізноманітті в мажах ведення господарської діяльності;

**Ризики:** штрафи за забруднення, перехідні ризики (зміни в законодавстві, впровадження нового законодавства, зокрема імплементація законодавства ЄС в довкіллевій сфері, податки на викиди парникових газів);

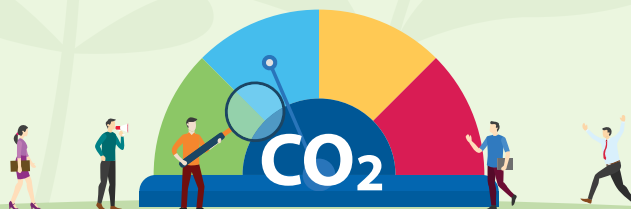
**Можливості:** розвиток циркулярної економіки, впровадження заходів енергоефективності.

- **Соціальний аспект (S):**

**Вплив:** порушення прав працівників, дискримінація, погані умови праці, недостатня безпека праці, негативний вплив на місцеві громади;

**Ризик:** страйки, відтік кадрів, судові позови, репутаційні втрати, бойкот продукції споживачами;

**Можливість:** підвищення лояльності працівників, залучення талантів, покращення іміджу бренду.



- **Управлінський аспект:**

**Вплив:** корупція, непрозорість звітності, відсутність незалежних директорів у Раді, конфлікти інтересів;

**Ризик:** зниження інвестиційної привабливості, санкції, фінансові збитки від шахрайства, втрата довіри стейкхолдерів;

**Можливість:** краще корпоративне управління, підвищення прозорості, покращення фінансових показників.

- **Комплексні ризики (Фізичні та Перехідні)**

**Фізичні ризики:** повені, посухи, екстремальні погодні умови, що руйнують активи або ланцюги постачання;

**Перехідні ризики:** зміни в політиці, регулюванні, технологіях та ринкових перевагах, що впливають на бізнес моделі, орієнтовані на викопне паливо або ресурсомісткі процеси.

## ЯКІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ В СЕРЕДИНІ КОМПАНІЇ СЛІД ЗАЛУЧАТИ?

Попередньо наведений аналіз ланцюга створення вартості для компаній у вирощуванні сільськогосподарських рослин показує, що зацікавленими сторонами та тими, хто може допомогти у проведенні подвійної оцінки суттєвості у компанії можуть бути, зокрема:

- Спеціалісти, які здійснюють закупівлі у компанії;
- Люди, які відповідають за договірну діяльність;
- Агрономи;
- Логісти;
- Склад (матеріально-відповідальні особи);
- Екологи;
- Юридична служба;
- Відділ якості (особи, які відповідають за якість вхідної сировини та матеріалів);
- Керівники, що відповідають за посіви та збір урожаю;
- Технічний відділ;
- Гідротехніки;
- Енергетики;
- Лаборанти (у разі наявності лабораторії);
- Працівники компанії, задіяні в процесі вирощування;
- Працівники, які задіяні у зборі урожаю;
- Спеціалісти з продажу;
- Маркетинг;
- Контроль якості.

## РЕЗУЛЬТАТИ ПОДВІЙНОЇ ОЦІНКИ СУТТЄВОСТІ

### Подвійна суттєвість

Подвійна суттєвість означає, що компанія оцінює не лише свій вплив на довкілля та суспільство, а й те, як екологічні та соціальні фактори впливають на її фінансові результати.

Для МСП це не є обов'язковою вимогою, однак є корисним інструментом для пріоритизація ризиків, можливостей і формування змістовної ESG-звітності.

### Навіщо це аграрним МСП?

- різні бізнес-моделі мають різні впливи та ризики;
- допомагає визначити ключові екологічні та виробничі ризики (земля, вода, клімат);
- дозволяє зосередити ресурси на найважливіших питаннях;
- підвищує довіру партнерів і банків.

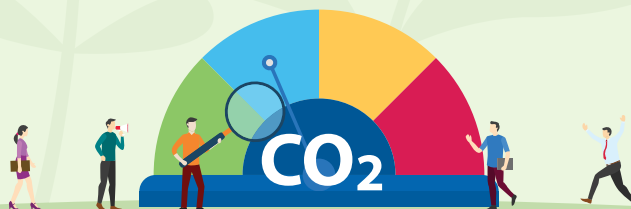
## ОСНОВНІ КРОКИ

### **1. Визначити межі аналізу та залучити стейкхолдерів**

Охопити власну діяльність і ланцюжок постачання, залучити працівників, партнерів, громади.

### **2. Ідентифікувати впливи, ризики та можливості (IRO)**

Визначити ключові теми (клімат, ресурси, праця тощо) та оцінити як вплив компанії на довкілля/суспільство, так і фінансові наслідки для бізнесу.



### **3. Оцінити суттєвість**

Проаналізувати масштаб і ймовірність впливів та можливі фінансові наслідки.

### **4. Визначити пріоритети**

Теми вважаються суттєвими, якщо вони є важливими з точки зору впливу або фінансів. Сформувані перелік ключових напрямів для звітності та управління.

### **5. Візуалізувати результати**

За потреби використати матрицю суттєвості для наочного визначення пріоритетів.

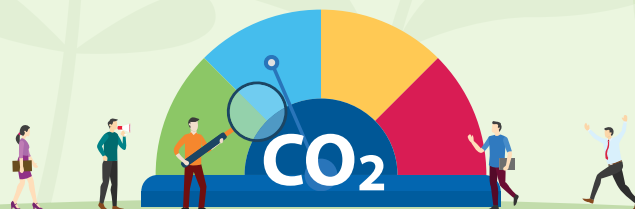
Для аграрних МСП подвійна суттєвість – це насамперед інструмент управління ризиками, підвищення стійкості та довгострокової прибутковості.

*Як будуються матриці в рамках оцінки суттєвості ми описали в посібнику **«ESG звітність для компаній. З чого почати?»**.*

Нижче наведено матрицю суттєвості, формовану за результатами проведеного під час семінару аналізу подвійної оцінки суттєвості, яка може бути орієнтиром для проведення аналогічного аналізу компаніями, що займаються рослинництвом. Де «(-)» визначає негативний вплив, «(+/-)» визначає, що вплив може бути і негативним, і позитивним, «(+)» - позитивний вплив.

В цій матриці за основу ми взяли теми, підтеми та підпідтеми з ESRS.

Вплив компанії на світ (Impact Materiality)	Суттєвий	5	Соціальний діалог (+) Свобода об'єднань (+/-) Колективні переговори (+) Ведення бізнесу (+)		Баланс між роботою та особистим життям (+/-) Здоров'я та безпека (+/-)		Адаптація до змін клімату (-) Пом'якшення наслідків зміни клімату (+/-) Забруднення води (-) Забруднення ґрунту (-) Споживання/забір води (-)
		4	Забруднення повітря (+/-) Забруднення живих організмів та харчових продуктів (-) Конфіденційність (власна робоча сила) (+)		Прямий вплив факторів на втрату біорізноманіття (-)  Вплив на масштаби та стан екосистеми (+)	Безпечне працевлаштування (+) Навчання та розвиток навичок (+)	Економічні, соціальні та культурні права громад (+)
		3		Вплив на стан видів (-)	Працевлаштування та інклюзія осіб з інвалідністю (+)	Циркулярна економіка (відходи) (+)	
		2			Вплив і залежність від екосистемних послуг (+/-)		
		1	Енергія (+/-) Мікропластик (-) Скид води (-) Гендерна рівність та рівна оплата праці (+) Заходи з проти насильства та домагань на робочому місця (+) Різноманітність (+) Дитяча праця (до 18 років не працюють) (-) Примусова праця (-) Належне житло (+/-) Працівники в ланцюжку створення вартості (+/-) Громадські та політичні права громад (+/-) Права корінних народів (+) Споживачі та кінцеві користувачі (+)				Робочий час (+) Адекватна заробітна плата (+)
	Не суттєвий	0					
		1	2	3	4	5	
		<b>Не суттєвий Суттєвий</b>					
Вплив світу на фінанси компанії (Financial Materiality)							



Компанії провели оцінку суттєвості питань сталого розвитку за двома напрямками:

**Оцінювання здійснювалося за двома вимірами:**

- Impact Materiality (вплив компанії на довкілля та суспільство)
- Financial Materiality (вплив факторів сталого розвитку на фінансові результати компанії)

**Оцінка проводилась за шкалою від 0 до 5, де:**

- 0-1 – несуттєвий вплив,
- 2-3 – помірний вплив,
- 4-5 – високий та критичний вплив.

*1. Теми з високою подвійною суттєвістю*

До найбільш суттєвих тем (4-5 за обома вимірами) належать:

Соціальна сфера:

- Соціальний діалог
- Свобода об'єднань
- Колективні переговори
- Безпечне працевлаштування
- Навчання та розвиток навичок
- Економічні, соціальні та культурні права громад

Ці аспекти мають значний вплив як на працівників і громади, так і на стабільність операційної діяльності компанії.

*2. Висока екологічна суттєвість*

До екологічних аспектів із високим рівнем впливу належать:

- Забруднення повітря
- Забруднення води
- Забруднення ґрунту
- Споживання/забір води
- Адаптація до змін клімату
- Пом'якшення наслідків зміни клімату
- Вплив на біорізноманіття

- Вплив на стан екосистем

Зазначені фактори мають значний довгостроковий вплив на довкілля та можуть створювати регуляторні, репутаційні та фінансові ризики.

### 3. Теми середньої суттєвості

До тем із середнім рівнем суттєвості (2-3 бали) віднесено:

- Циркулярна економіка (управління відходами)
- Інклюзія осіб з інвалідністю
- Вплив та залежність від екосистемних послуг

Ці питання мають потенціал до зростання суттєвості в майбутньому.

### 4. Теми з низькою суттєвістю

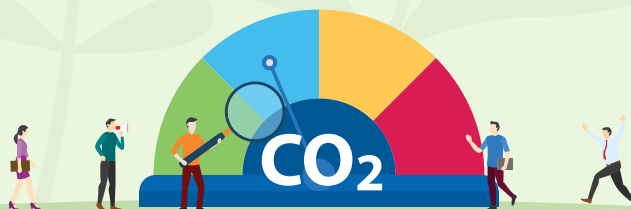
До тем із низьким рівнем впливу (0-1) віднесено:

- Мікропластик
- Скид води
- Дитяча праця (з огляду на відсутність практики)
- Примусова праця
- Права корінних народів

Незважаючи на низький рівень суттєвості, компанія підтримує нульову толерантність до порушень прав людини.

#### **Отже, проведена оцінка дозволила:**

- визначити пріоритетні напрями управління сталим розвитком;
- сфокусувати ресурси на критично важливих аспектах;
- інтегрувати ESG-ризики в систему управління компанією;
- підготувати основу для подальшого розкриття інформації у звітності.



# АНАЛІЗ ПРОГАЛИН, ПОЛІТИК, ПЛАН ДІЙ ТА ШАБЛОНІ

**Gap analysis** – це перевірка, чи має підприємство достатньо даних та процесів для звітності зі сталого розвитку (з урахуванням вимог Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – якщо компанія працює з ЄС або входить до ланцюгів постачання).

Для МСП в агропромисловому комплексі (АПК) це інструмент, який допомагає зрозуміти:

- які екологічні та соціальні показники вже фіксуються,
- чого не вистачає,
- що потрібно запровадити без надмірного адміністративного навантаження.

В рамках проведення Gap analysis найчастіше аграрними компаніями аналізуються:

## 1. Викиди та енергія

- Споживання пального (техніка)
- Споживання електроенергії
- Орієнтовні викиди CO<sub>2</sub>

## 2. Земля та біорізноманіття

- Площа земель
- Використання добрив і ЗЗР
- Практики збереження ґрунтів

## 3. Вода

- Обсяги водокористування
- Наявність систем обліку

## 4. Ланцюг постачання

- Походження сировини
- Вимоги до постачальників

## 5. Соціальні показники

- Кількість працівників
- Охорона праці
- Навчання персоналу

За результатами проведення Gap analysis компаніям варто розробити власний план дія для нівелювання прогалин. Мета створення плану дій полягає у впровадженні структурованого та цілеспрямованого підходу до покращення показників сталого розвитку компанії. Цей інструмент також допомагає підтримувати огляд стану діяльності та уточнювати, хто відповідає за які види діяльності та завдання.

*Найпростішою структурою такого плану дій може бути реалізація наступних кроків:*

### **Крок 1. Зібрати те, що вже є**

Договори, рахунки, агрономічні журнали, кадрові дані.

### **Крок 2. Порівняти з вимогами покупців або банків**

Що вони вже запитують?

### **Крок 3. Визначити прогалини**

Яких даних немає або вони не систематизовані?

### **Крок 4. Скласти простий план дій**

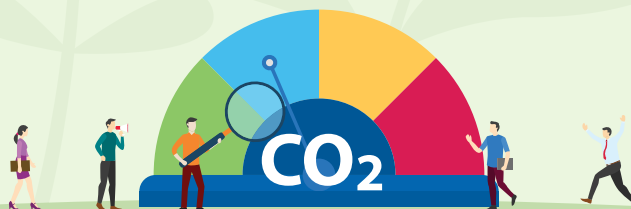
- хто відповідає
- які дані починаємо збирати
- у які строки

*Навіщо МСП в АПК це потрібно?*

- Підготовка до вимог європейських партнерів
- Підвищення шансів на фінансування
- Зниження ризиків перевірок
- Підвищення конкурентоспроможності

Для МСП це не про складну звітність, а про систематизацію того, що вже частково ведеться, і поступове закриття ключових прогалин.

**Більш детально проведення Gap-analysis ми розглянули в посібнику «ESG звітність для компаній. З чого почати».**



## ПОЛІТИКА КОМПАНІЇ

Коли компанія звітує про політики згідно з ESRS, вона повинна надати детальну інформацію, яка демонструє її відданість принципам сталого розвитку та її стратегії вирішення суттєвих проблем сталого розвитку.

### *Деякі основні вимоги до звітності щодо політик:*

- 1. Опис змісту політики:** Викладати ключові цілі та наміри політики, а також те, як компанія контролює її впровадження та ефективність
- 2. Сфера застосування:** Описати, які види діяльності, ланцюги створення вартості та групи зацікавлених сторін охоплює політика, такі як працівники, постачальники або споживачі
- 3. Рівень управління:** Визначити найвищий рівень управління, відповідальний за політику, такий як керівник компанії, рада директорів, наглядова рада або спеціальні управлінські комітети
- 4. Стандарти та ініціативи третіх сторін:** Вказати будь-які зобов'язання щодо стандартів третіх сторін, таких як Принципи ООН або конвенції МОП.
- 5. Інтереси зацікавлених сторін:** Описати залучення зацікавлених сторін та те, як політика стає їм доступною.
- 6. Адаптація та зміни:** Пояснити суттєві зміни в політиці протягом звітного року.

### **Порада для МСП:**

Не намагайтеся написати 50-сторінковий документ. Політика на 2-3 сторінки, яка реально виконується, цінується банками та аудиторами набагато вище, ніж формальна відписка.

## Приклад оформлення політики компанії

### Політика сталого управління ґрунтами та кліматичної стійкості для МСП

Компанія: приватне підприємство «Ромашка»

Сфера застосування: Рослинництво (зернові та олійні культури)

#### 1. Мета та зобов'язання (Commitment)

Приватне підприємство «Ромашка» визнає, що здоров'я ґрунту є основою нашої довгострокової врожайності та головним інструментом боротьби зі зміною клімату. Ми зобов'язуємося:

- Зменшити питомі викиди CO<sub>2</sub> на тонну продукції на 15 % до 2028 року.
- Забезпечити нульову деградацію орендованих земель через впровадження регенеративних практик.
- Дотримуватися всіх нормативів ЄС щодо використання пестицидів, навіть якщо вони ще не імплементовані в Україні.

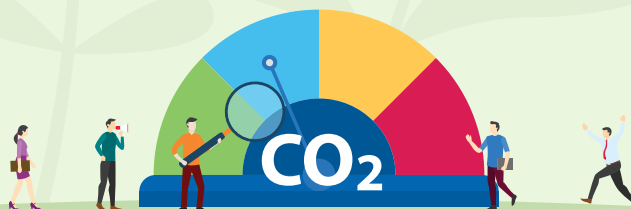
#### 2. Ключові напрямки дій (Actions)

Для досягнення мети компанія впроваджує такі заходи:

- **Регенеративне землеробство:** Перехід від глибокої оранки до технології Mini-till або Strip-till для депонування вуглецю в ґрунті.
- **Цифровий моніторинг:** Використання систем точного землеробства (GPS-трекінг, карти вегетації) для оптимізації маршрутів техніки та зменшення витрат палива.
- **Керування поживними речовинами:** Обов'язковий лабораторний аналіз ґрунту кожні 2 роки для диференційованого внесення добрив.
- **Сівозміна:** Включення бобових культур та сидератів у 100% посівних площ для природного відновлення азоту.

#### 3. Ресурси та відповідальність (Responsibility)

- Головний агроном: Відповідає за дотримання регламентів внесення 33P та стан ґрунтів.



- Директор з інновацій/ІТ: Забезпечує збір даних про витрати палива та моніторинг викидів.
- Бюджет: Компанія виділяє 3% річного доходу на модернізацію техніки згідно з екологічними стандартами.

#### **4. Показники ефективності (Targets & KPIs)**

Ми вимірюємо успіх політики за наступними індикаторами:

- 1. Рівень органічного вуглецю в ґрунті:** Ціль – щорічне зростання на 0,1%.
- 2. Споживання дизельного палива:** Ціль – < 65 літрів на 1 га (середній цикл).
- 3. Індекс використання пестицидів:** Повна відмова від речовин, заборонених регламентом ЄС 1107/2009.







