

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Екологоорієнтоване управління аграрним
підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку**»

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Непочатова К. С.
Керівник: Зось-Кіор М. В.
Рецензент: Писаренко В. В.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Непочатової Каміли Станіславівни

1. Тема роботи «Екологоорієнтоване управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку», керівник роботи д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Зось-Кіор М. В. Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність організації за 2023-2025 рр.
 - інші інформаційні дані:
 - нормативно–довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет–джерела,
 - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Розділ 1. Теоретичні засади екологоорієнтованого управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку
 - Розділ 2. Діагностика системи екологоорієнтованого управління аграрним підприємством
 - Розділ 3. Напрями вдосконалення екологоорієнтованого управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Каміла НЕПОЧАТОВА

Керівник роботи

Микола ЗОСЬ-КІОР

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	9
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	17
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Аналіз актуальної системи екологоорієнтованого управління підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	31
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена глибокими трансформаційними процесами в аграрному секторі економіки, що відбуваються під впливом глобалізації, цифровізації та посилення екологічних викликів. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах обмеженості природних ресурсів, деградації ґрунтів, змін клімату та підвищених вимог до екологічної безпеки виробництва, що потребує впровадження нових підходів до управління їх діяльністю. Особливої ваги набуває необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління підприємствами, що передбачає збалансування економічних, екологічних і соціальних цілей. Екологоорієнтоване управління дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля, а й підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його довгострокову стійкість.

Даними питаннями займалися багато вчених, таких як Барун М. В., Воронько-Невіднича Т. В., Замула І. В., Шандова Н. В., Махмудов Х. З., Паламаренко Я. В., Перерва П. Г., Лега О. В., Безкровний О. В., Сенишин О. С., Серов І. В., Чміль Г. Л., Яловега Л. В., Aidarova A., Ilyas U., Strapchuk S., Sulich A. та інші, але в сучасних умовах теоретичні питання дещо відстають від практичних аспектів. Таким чином, дослідження екологоорієнтованого управління аграрним підприємством у контексті реалізації цілей сталого розвитку є своєчасним, науково та практично значущим, оскільки спрямоване на вирішення актуальних проблем підвищення ефективності аграрного виробництва та забезпечення його сталого розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційної робота виконана відповідно до плану науково–дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої

агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася система екологоорієнтованого управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико–методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо удосконалення системи екологоорієнтованого управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання**:

дослідити теоретичні засади екологоорієнтованого управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз актуальної системи екологоорієнтованого управління підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку;

запропонувати напрями вдосконалення екологоорієнтованого управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес екологоорієнтованого управління аграрним підприємством.

Предметом дослідження є особливості екологоорієнтованого управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Методи наукових досліджень. Для досягнення поставленої мети та

вирішення визначених завдань у дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, метод теоретичного узагальнення застосовано для дослідження сутності екологоорієнтованого управління аграрним підприємством, систематизації наукових підходів до його трактування та визначення ролі в забезпеченні сталого розвитку. Монографічний метод використано під час опрацювання наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених із проблем екологізації аграрного виробництва та управління сталим розвитком підприємств. Економіко-статистичний метод застосовано для аналізу сучасного стану розвитку аграрного підприємства, оцінювання основних виробничо-економічних і екологічних показників його діяльності. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення динаміки показників та виявлення тенденцій розвитку підприємства в контексті реалізації екологічних цілей. Графічний метод використано для наочного представлення результатів дослідження, візуалізації виявлених тенденцій і взаємозв'язків. Системний підхід дав змогу комплексно дослідити екологоорієнтоване управління як цілісну систему взаємопов'язаних економічних, екологічних та організаційно-управлінських елементів. На основі абстрактно-логічного методу сформульовано висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення системи екологоорієнтованого управління аграрним підприємством відповідно до цілей сталого розвитку.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2023–2025 роки.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі екологоорієнтованого управління підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на міжнародних науково–практичних конференціях [12; 30; 36]:

1. Дудка Г. О., Непочатова К. С., Пилипенко І. С. Інноваційно-екологічні та технологічні засади управління ефективністю аграрного підприємства. Деколонізація – переосмислення минулого, творення майбутнього: матеріали Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції, 30 квітня – 01 травня 2026 р., м. Дніпро / за заг. ред. проф. Г. П. Євсєвої. Український державний університет науки і технологій. Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури». Дніпро, 2026. С. 145-147.

2. Пилипенко І. С., Непочатова К. С. Управління ефективністю аграрного підприємства на засадах екологоорієнтованого підходу та сучасних технологій. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 75-76.

3. Тютюнник В. С., Білокіз Є. В., Непочатова К. С. Формування інноваційної моделі управління аграрним підприємством через розвиток компетентностей персоналу, інноваційно-інвестиційного потенціалу та екологічної орієнтації. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 96-98.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 49 сторінок. Містить 13 таблиць, 4 рисунки, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується суттєвими трансформаціями, зумовленими посиленням екологічних викликів, глобалізацією ринків та зростанням вимог до сталості виробництва. У цих умовах традиційні підходи до управління підприємствами поступово втрачають ефективність, оскільки не враховують комплексного впливу господарської діяльності на довкілля та суспільство.

Екологоорієнтоване управління аграрним підприємством у сучасних умовах виступає не лише реакцією на глобальні екологічні виклики, а й стратегічним напрямом трансформації бізнес-моделей у контексті реалізації цілей сталого розвитку. Зростання антропогенного навантаження на природні ресурси, кліматичні зміни, деградація ґрунтів та підвищення вимог до якості аграрної продукції формують необхідність переходу від традиційних підходів господарювання до інтегрованих моделей управління, які поєднують економічну ефективність із екологічною безпекою та соціальною відповідальністю [8, с. 14; 14; 30, с. 75; 43, с. 5; 45, с. 300]. У цьому контексті екологоорієнтоване управління розглядається як системна категорія, що охоплює сукупність принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу, мінімізацію негативного впливу на довкілля та досягнення довгострокової стійкості аграрних підприємств. Його сутність полягає у гармонізації економічних інтересів підприємства з екологічними обмеженнями, що відповідає сучасній парадигмі сталого розвитку [12; 20; 36; 42, с. 130; 46, с. 435].

Наукові підходи до формування екологоорієнтованого управління демонструють поступову еволюцію від вузькофункціонального екологічного менеджменту до комплексних концепцій, заснованих на інтеграції

ESG-принципів, зеленого менеджменту, корпоративної соціальної відповідальності та еколого-економічної безпеки. Зокрема, акцент робиться на необхідності включення екологічних цілей до стратегічного планування, формування відповідної корпоративної культури, розвитку інституційного середовища та використання сучасних управлінських технологій. Такий підхід дозволяє трансформувати екологічні обмеження у фактор конкурентних переваг та інноваційного розвитку підприємства.

Водночас важливою умовою ефективності екологоорієнтованого управління є його адаптація до специфіки аграрного сектору, який характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва та значним впливом на екосистеми. Саме тому сучасні концепції передбачають поєднання ресурсного, інституційного, управлінського та соціального підходів, що забезпечує комплексність і системність управлінських рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до екологоорієнтованого управління аграрним підприємством
[узагальнено автором за матеріалами 5; 22, с. 500; 31; 37; 41]

Джерело	Сутність підходу	Елементи	Зв'язок із ЦСР	Практичне значення
1	2	3	4	5
Яловега Л. В., Черній Д. В. [41]	Стратегічне управління КСВ на основі ESG-парадигми як інтегрованої моделі сталого розвитку підприємства	ESG-компоненти (екологічна, соціальна відповідальність, корпоративне управління, управління стейкхолдерами, ESG-контролінг, нефінансова звітність)	Забезпечення досягнення ЦСР через інтеграцію екологічних, соціальних та економічних цілей	Підвищення конкурентоспроможності, репутаційної стійкості та довгострокової ефективності підприємства
Хромушина Л., Голуб І. [37]	Концепція еколого-економічної безпеки як інтегрованої основи сталого функціонування підприємства	Ресурсний потенціал, інституційне середовище, управлінські інструменти, система індикаторів	Узгодження економічної діяльності з екологічними та соціальними цілями сталого розвитку	Забезпечення стійкості підприємства, збереження ресурсів та підвищення продовольчої безпеки

1	2	3	4	5
Василик С., та ін. [5]	Концепція зеленого менеджменту як стратегічної основи сталого розвитку підприємства	Екологічна стратегія, стейкхолдер-орієнтованість, інновації, екологічний моніторинг, корпоративна культура	Орієнтація на досягнення ЦСР через інтеграцію екологічних принципів у корпоративне управління	Формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення ефективності управління
Овчарик С., Пахота Н. [22, с. 500]	ESG-орієнтоване управління на основі трансформації корпоративної культури	ESG-трансформація, розвиток людського капіталу, ESG-звітність, державна підтримка, освітні програми, партнерство стейкхолдерів	Досягнення ЦСР через інтеграцію ESG у систему управління та адаптацію до європейських екологічних стандартів	Підвищення стійкості підприємств, адаптація до кліматичних викликів та інтеграція в європейський економічний простір
Пітель Н., Новак І. [31]	Сучасна парадигма екологічно орієнтованого управління на основі екологічного менеджменту	Інтеграція екологічних цілей у стратегію, оптимізація бізнес-процесів, ISO 14001, розвиток кадрового потенціалу, управлінські технології	Орієнтація на сталий розвиток через екологізацію діяльності підприємства	Підвищення ефективності управління, мінімізація негативного впливу на довкілля та трансформація системи менеджменту

Аналіз представлених у табл. 1.1 теоретичних підходів свідчить про поступову трансформацію наукового бачення екологоорієнтованого управління від функціонально обмежених моделей до комплексних інтегрованих концепцій. Зокрема, у дослідженнях Яловеги Л. В. та Черній Д. В. [41] акцент зроблено на стратегічному вимірі управління, де ключову роль відіграє ESG-парадигма, що забезпечує узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей підприємства та формує основу його довгострокової стійкості. Водночас підхід Хромушиної Л. та Голуб І. [37] розширює дану логіку, доповнюючи її категорією еколого-економічної безпеки, яка розглядається як інтегрований результат ефективного використання ресурсного потенціалу та функціонування інституційного

середовища. У свою чергу, Васирик С. та ін. [5] обґрунтовують концепцію зеленого менеджменту як ключового інструмента стратегічної адаптації підприємств до сучасних викликів, підкреслюючи значення інновацій, екологічного моніторингу та корпоративної культури. Подальший розвиток цієї ідеї простежується у роботах Овчарик С. та Пахоти Н. [22, с. 500], де ESG-орієнтоване управління розглядається вже крізь призму трансформації корпоративної культури та розвитку людського капіталу, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах євроінтеграційних процесів.

Водночас Пітель Н. та Новак І. [31] акцентують увагу на необхідності формування сучасної парадигми екологічного менеджменту, яка передбачає глибоку інтеграцію екологічних аспектів у всі рівні управління підприємством – від стратегічного до операційного. На відміну від попередніх підходів, їх концепція орієнтована на системну перебудову управлінських процесів, включаючи оптимізацію бізнес-процесів, удосконалення організаційної структури та впровадження міжнародних стандартів екологічного менеджменту.

Таким чином, узагальнення підходів дозволяє виокремити спільну тенденцію – перехід до інтегрованих моделей управління, що поєднують ESG-принципи, інституційні механізми, інноваційні інструменти та управлінські технології. Відмінності між підходами полягають у домінуючих акцентах: стратегічному [41], безпековому [37], управлінсько-інноваційному [5], культурно-адаптивному [22, с. 500] та процесно-організаційному [31], що в сукупності формує багатовимірне бачення екологоорієнтованого управління аграрним підприємством. Логічним продовженням проведеного аналізу є дослідження методичних підходів до оцінки ефективності екологоорієнтованого управління та рівня досягнення цілей сталого розвитку (табл. 1.2). Їх аналіз свідчить про формування багаторівневої методичної бази, що поєднує як кількісні, так і якісні інструменти вимірювання результативності екологізації аграрного бізнесу.

Підходи до оцінки екологоорієнтованого управління та сталого розвитку
[узагальнено автором за матеріалами 3, с. 75; 34, с. 20; 37; 40, с. 143]

Джерело	Напрямок дослідження	Показники / індикатори	Методичний підхід	Висновки автора
Шпикуляк О. Г. та ін. [40, с. 143]	Оцінка розвитку «зеленої» економіки в аграрному секторі	Кількість «зелених» проєктів, частка підприємств із «зеленими» технологіями, органічне виробництво, використання ВДЕ, «зелені» робочі місця, прибуток від «зелених» трансакцій	Система індикаторів сталого розвитку	Розвиток агросектору пов'язаний із інституційною підтримкою, ресурсозбереженням та переходом до кліматично нейтральної моделі господарювання
Барун М. В. та ін. [3, с. 75]	Управління природними ресурсами у контексті сталого розвитку	Інтегральні показники сталості, індикатори ресурсокористування, екологічні, економічні, соціальні та інноваційні показники	Інтегральний підхід до оцінки сталого розвитку	Необхідність комплексного управління ресурсами через облік, економічні інструменти та переробку для забезпечення екологічної безпеки
Хромушина Л., Голуб І. [37]	Оцінка еколого-економічної безпеки аграрних підприємств	Система індикаторів (економічні, екологічні, соціальні), показники ресурсного потенціалу та зовнішніх ризиків	Комплексний індикаторний підхід	Забезпечення стійкості підприємств через поєднання ресурсного, інституційного та управлінського підходів
Ткачук В. та ін. [34, с. 20]	Оцінка еколого-економічної ефективності аграрного виробництва	Показники використання земель, добрив, екологічного стану ґрунтів, ефективності сівозмін	Еколого-економічний аналіз	Обґрунтування доцільності переходу до екологічно орієнтованого виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів

Зокрема, у дослідженні Шпикуляка О. Г. та ін. [40, с. 144] домінує індикаторний підхід, орієнтований на оцінку розвитку «зеленої» економіки через систему конкретних вимірюваних показників, що відображають рівень

екологізації виробництва, використання відновлюваних ресурсів та соціальну складову зайнятості. Такий підхід дозволяє здійснювати порівняльний аналіз і відслідковувати динаміку змін у контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Водночас Барун М. В. та ін. [3, с. 76] пропонують більш узагальнений інтегральний підхід, що передбачає використання системи показників сталості, які об'єднують екологічні, економічні, соціальні та інноваційні аспекти. Такий підхід розширює аналітичні можливості дослідження та дозволяє оцінювати ефективність управління ресурсами у довгостроковій перспективі. Підхід Хромушиної Л. та Голуб І. [37] акцентує увагу на комплексному оцінюванні еколого-економічної безпеки підприємств, де ключову роль відіграє поєднання індикаторів ресурсного потенціалу, зовнішніх ризиків та інституційних факторів. Це дозволяє розглядати сталий розвиток не лише як результат, а як процес забезпечення стабільності функціонування підприємства. У свою чергу, Ткачук В. та ін. [34] зосереджують увагу на еколого-економічному аналізі ефективності аграрного виробництва, використовуючи конкретні показники стану земельних ресурсів, структури внесення добрив та ефективності сівозмін. Такий підхід має прикладний характер і спрямований на обґрунтування переходу до екологічно орієнтованих технологій виробництва. Таким чином, узагальнення представлених підходів дозволяє констатувати, що сучасна методика оцінки екологоорієнтованого управління базується на поєднанні індикаторних, інтегральних та аналітичних підходів, що забезпечує комплексне бачення результативності сталого розвитку аграрних підприємств.

Логічним продовженням проведеного дослідження є узагальнення практичних інструментів та механізмів реалізації екологоорієнтованого управління, що забезпечують досягнення визначених цілей і трансформацію теоретичних підходів у реальну господарську практику. Аналіз практичних інструментів екологоорієнтованого управління свідчить про їх значну різноманітність та багаторівневий характер застосування. Узагальнення наукових підходів (додаток А) дозволяє виділити основні групи інструментів,

що забезпечують інтеграцію принципів сталого розвитку в діяльність аграрних підприємств. Зокрема, у дослідженнях Чміля Г. Л. та Балацької Н. Ю. [39] акцентовано увагу на ролі ESG-орієнтованого маркетингу як інструменту формування репутаційної стійкості та взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас Серов І. В. [33, с. 109] підкреслює значення екоінновацій як базового механізму підвищення ефективності виробництва та зниження екологічного навантаження. Інституційний вимір екологоорієнтованого управління розкрито у працях Паленичака О. та ін. [28, с. 63], де обґрунтовано роль нормативного регулювання, економічних стимулів і міжнародної співпраці. Доповнюють цей підхід Перерва П. Г. та ін. [29, с. 110], які розглядають екологічний облік і оподаткування як інструменти стимулювання екологічно відповідальної поведінки підприємств. Важливу роль у формуванні інформаційної бази управління відіграє екологічно орієнтований бухгалтерський облік, що відзначено у дослідженні Кириченка Д. Д. [19, с. 243]. Окрему увагу приділено управлінським та виробничим інструментам: Береза В. та Сабадаш І. [4, с. 18] акцентують на екологічному ризик-менеджменті та інтеграції ESG у стратегічне управління, тоді як Багорка М. і Якубенко Ю. [1, с. 330] обґрунтовують роль інноваційного маркетингу та екоінновацій як факторів конкурентоспроможності. Практичну спрямованість мають підходи Паламаренка Я. В. [27, с. 88] щодо формування стратегій поводження з відходами, а також Ткачука В. та ін. [34, с. 20], які розглядають екологізацію агровиробництва через впровадження біосистем землеробства.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що сучасне екологоорієнтоване управління аграрними підприємствами ґрунтується на комплексному поєднанні економічних, організаційних, маркетингових, інноваційних та інформаційних інструментів. Їх ефективність визначається рівнем інтеграції екологічних принципів у стратегічне та операційне управління підприємством, що дозволяє систематизувати практичні інструменти за функціональними напрямками та сформуванню узагальнену модель їх використання в діяльності аграрних підприємств (табл. 1.3).

Ключові інструменти екологоорієнтованого управління аграрним підприємством [узагальнено автором за матеріалами 2, с. 170; 6; 7, с. 112]

Група інструментів	Конкретні інструменти	Сфера застосування	Очікуваний ефект
Стратегічні	ESG-стратегія, зелений менеджмент, КСВ	Загальне управління підприємством	Підвищення стійкості та конкурентоспроможності
Інноваційні	Екоінновації, цифрові технології, інноваційний маркетинг	Виробництво, збут	Зниження витрат, екологізація продукції
Обліково-аналітичні	Екологічний облік, ESG-звітність, моніторинг показників	Управлінський облік та аналіз	Прозорість, підвищення якості управлінських рішень
Інституційні	Державне регулювання, стандарти, податкові стимули	Зовнішнє середовище підприємства	Стимулювання екологічної діяльності
Виробничо-технологічні	Органічне землеробство, сівозміни, ресурсозбереження	Виробничі процеси	Збереження ресурсів, підвищення ефективності
Екологічної безпеки	Ризик-менеджмент, управління відходами	Екологічна діяльність	Зниження екологічних ризиків

Проведений аналіз засвідчив, що екологоорієнтоване управління аграрним підприємством формується на основі інтеграції ESG-підходів, екологічного менеджменту та інституційних механізмів [5; 15, с. 28; 16, с. 130; 31; 41], а його ефективність забезпечується через використання системи індикаторів оцінювання та комплексу практичних інструментів екологізації діяльності [3, с. 75; 40, с. 143]. Водночас практична реалізація таких підходів передбачає активне застосування екоінновацій, цифрових технологій, екологічного обліку та маркетингових інструментів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств і зниженню екологічного навантаження [1, с. 330; 21, с. 70; 29, с. 110; 33, с. 109; 39]. Сукупність наведених інструментів формує систему управління, орієнтовану на досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення ефективності функціонування аграрних підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Підприємство функціонує у формі виробничого сільськогосподарського кооперативу та використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Основною метою діяльності кооперативу є здійснення господарської діяльності, спрямованої на задоволення економічних інтересів його членів шляхом отримання доходу від виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Свою діяльність кооператив здійснює відповідно до вимог чинного законодавства України, статуту та принципів кооперації.

Місія кооперативу полягає у виробництві якісної сільськогосподарської продукції, яка відповідає потребам ринку, забезпеченні ефективного використання ресурсного потенціалу та створенні належних умов для соціально-економічного розвитку членів кооперативу. Відповідно до статуту, основним видом діяльності підприємства є КВЕД 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур». Виробничий сільськогосподарський кооператив розташований у Полтавському районі Полтавської області, де знаходяться його виробничі потужності, земельні угіддя та матеріально-технічна база (додаток Б).

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що протягом 2023–2025 рр. площа сільськогосподарських угідь підприємства практично не змінилася та скоротилася лише на 6 га, або 0,2 % і в абсолютному виразі складає 3673 га і представлена на 100% ріллею. Водночас забезпеченість одного середньорічного працівника сільськогосподарськими угіддями зросла на 22 га, що свідчить про підвищення рівня землезабезпеченості праці та скорочення чисельності персоналу.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу та структури сільськогосподарських угідь
підприємства, 2023–2025 рр. [складено автором]**

Вид земельних угідь	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Загальна земельна площа, га	3679	3599	3673	-6	-0,2
Усього сільгоспугідь, га:	3679	3599	3673	-6	-0,2
у т.ч. рілля	3679	3599	3673	-6	-0,2
Припадає на 1 середньорічного працівника сільгоспугідь, га:	28,3	33,6	50,3	22	x

Продуктивність праці обраного аграрного підприємства в галузях рослинництва та тваринництва за останній період представлена табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка кількості працівників та продуктивності праці на
підприємстві, 2023-2025 рр. [розраховано автором]**

Показники	2023	2024	2025	Відхилення, +, -	Відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	130	107	73	-57	-43,8
у т. ч. в рослинництві	72	58	51	-21	-29,2
тваринництві	36	22	16	-20	-55,6
Валова продукція (у постійних цінах 2021 р.), тис. грн.	58641,2	62839,4	65075,8	6434,6	11,0
у тому числі: продукція рослинництва	26740,3	28654,7	29934,8	3194,5	11,9
продукція тваринництва	31900,8	34184,6	35140,9	3240,1	10,2
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	451,0	587,2	891,4	440,4	97,6
у тому числі: у рослинництві	371,3	494,0	586,96	215,66	58,1
у тваринництві	886,1	1553,8	2196,3	1310,2	147,9

Дані табл. 2.2 свідчать про суттєве скорочення середньорічної чисельності працівників підприємства на 43,8 %, водночас обсяг валової продукції зріс на 11,0 %. У результаті продуктивність праці значно підвищилася: виробництво валової продукції на одного працівника зросло на 97,6 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Підприємство має достатнє забезпечення основними та оборотними засобами для здійснення своєї господарської діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2023–2025 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Вартість основних засобів, тис. грн	128705	136952	160178	31473	24,5
Знос, тис. грн	49712	53617	57375	7663	15,4
Рівень зносу, %	27,9	28,1	26,4	-1,5	x
Залишки оборотних засобів, тис. грн	59397	47658	55534	-3863	-6,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн	11145	12392	24163	13018	116,8
Кредиторська заборгованість, тис. грн	48733	54217	48655	-78	-0,2
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, грн	0,23	0,23	0,50	0,27	117,4
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	35,0	38,1	43,6	8,6	24,6
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол	990,0	1279,9	2194,2	1204,2	121,6
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	0,46	0,35	0,35	-0,11	-23,9
Фондовіддача, грн.	0,776	0,555	0,680	-0,096	-12,4
Фондомісткість, грн	1,288	1,803	1,471	0,183	14,2
Одержано на 100 грн. вартості основних засобів, грн					
товарної продукції	77,6	55,5	68,0	-9,6	-12,4
операційного прибутку	-14,60	-13,55	6,69	21,29	-145,8

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, оскільки вартість основних засобів за 2023–2025 рр. зросла

на 24,5 %, а рівень їх зносу знизився на 1,5 в.п. Водночас спостерігається підвищення фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчить про покращення технічного забезпечення виробництва. Незважаючи на певне зниження фондівдачі на 12,4 %, підприємству вдалося забезпечити зростання ефективності використання основних засобів, про що свідчить перехід від збиткової до прибуткової операційної діяльності та отримання 6,69 грн операційного прибутку на кожні 100 грн вартості основних засобів у 2025 р. Наступне – аналізування товарної продукції аграрного підприємства за останній період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка і склад товарної продукції підприємства, 2023-2025 рр.

[розраховано автором]

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Кількість реалізованої продукції, ц					
Культури зернові та зернобобові, всього	62679	33115	35510	-27169	-43,3
Культури технічні, всього	51374	17680	16014	-35360	-68,8
Тварини сільськогосподарські живі	1434	1802	1870	436	30,4
Молоко	14626	14596	14608	-18	-0,1
Кількість продукції в наявності (власної та прийнятої на зберігання), ц					
Культури зернові та зернобобові, всього	25278	8752	7774	-17504	-69,2
Культури технічні, всього	3707	2350	1993	-1714	-46,2

Дані табл. 2.4 свідчать про суттєве скорочення обсягів реалізації продукції рослинництва, особливо технічних культур, тоді як реалізація продукції тваринництва демонструє позитивну динаміку. Водночас зростання виручки від реалізації молока та живих тварин свідчить про посилення ролі тваринницької галузі у формуванні доходів підприємства. Розглянемо

результати виробничо–комерційної діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2023–2025 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	99938	75943	108908	8970	9,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	768,8	709,7	1491,9	723,1	94,1
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2716,4	2110,1	2965,1	248,7	9,2
Заробітна плата 1 працівника, тис. грн на рік	121,9	117,8	100,6	-21,3	-17,5
Операційні витрати, тис. грн	109747	75570	94578	-15169	-13,8
Витрати на оплату праці, тис. грн	15851	12604	7344	-8507	-53,7
Питома вага оплати праці в операційних витратах, %	14,4	16,7	7,8	-6,6	-45,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	106404	78260	71452	-34952	-32,8
Операційний прибуток (збиток), тис. грн	-18786	-18557	10713	29499	-157,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-21063	-22816	13660	34723	-164,9
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,09	1,22	1,17	0,08	7,3
Коефіцієнт автономії	0,71	0,71	0,78	0,07	9,9
Рівень рентабельності (за операційним прибутком), %	-17,7	-23,7	15,0	32,7	x
Норма прибутку, %	-16,4	-16,7	8,5	24,9	x

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про суттєве покращення результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства у 2025 р. порівняно з 2023 р. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 9,0 %, а підприємство перейшло від збиткової до прибуткової діяльності, отримавши 13,66 млн грн чистого прибутку. Крім того, підвищилися показники фінансової стійкості та ліквідності, про що свідчить зростання коефіцієнта автономії до 0,78 і

коефіцієнта поточної ліквідності до 1,17. Графічне зображення доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства представлено рис. 2.1.

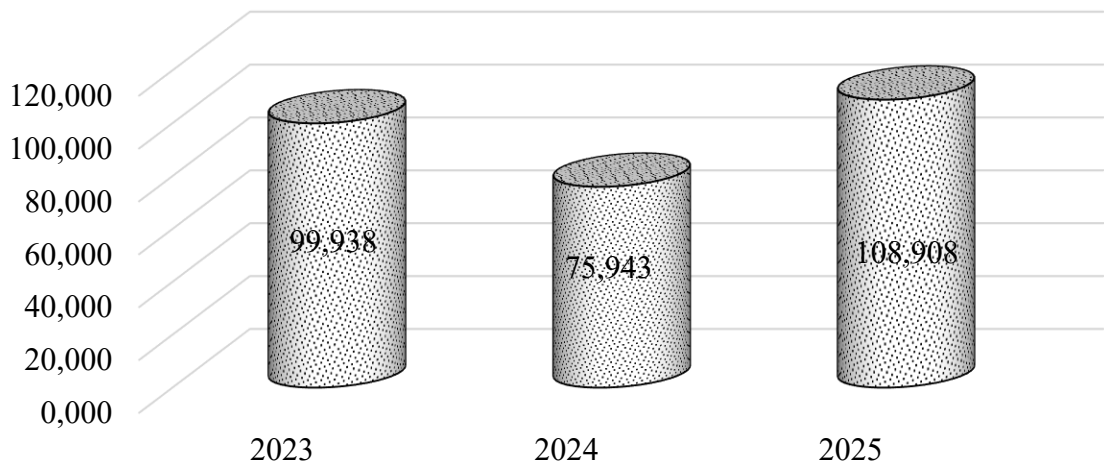


Рис. 2.1. Динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства, млн. грн, 2023-2025 рр.

Слід звернути увагу та деталізувати виробничу собівартість за статтями, що можуть вказувати на екологоорієнтоване управління аграрним підприємством (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка виробничої собівартості за статтями на підприємстві,
2023-2025 рр. [розраховано автором]**

Статті виробничої собівартості	2023	2024	2025	Відхилення, +, -	Відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Вартість насіння та посадкового матеріалу, тис. грн.	10064,6	5762,2	6459,8	-3604,8	-35,8
Вартість мінеральних добрив, тис. грн.	17277,3	4415,7	4846,8	-12430,5	-71,9
Вартість кормів у виробничій собівартості, тис. грн.	14743,4	14126,8	14510,2	-233,2	-1,6
Частка вартості насіння та посадкового матеріалу у виробничій собівартості рослинництва, %	10,4	10,7	11,8	1,4	13,5

1	2	3	4	5	6
Частка вартості мінеральних добрив у виробничій собівартості рослинництва, %	17,8	8,2	8,9	-8,9	X
Частка вартості кормів у виробничій собівартості тваринництва, %	55,7	54,8	51,7	-4,0	X

Дані табл. 2.6 свідчать про суттєве скорочення витрат на насіння та посадковий матеріал, а також на мінеральні добрива, зокрема останні зменшилися на 71,9 % порівняно з 2023 р. Водночас витрати на корми залишалися відносно стабільними, а їх частка у виробничій собівартості тваринництва дещо знизилася. Загалом структура виробничих витрат характеризується зменшенням матеріаломісткості виробництва та більш раціональним використанням ресурсів.

Ілюстрація динамічного ряду виробничої собівартості за статтями за останні три роки представлена рис. 2.2.

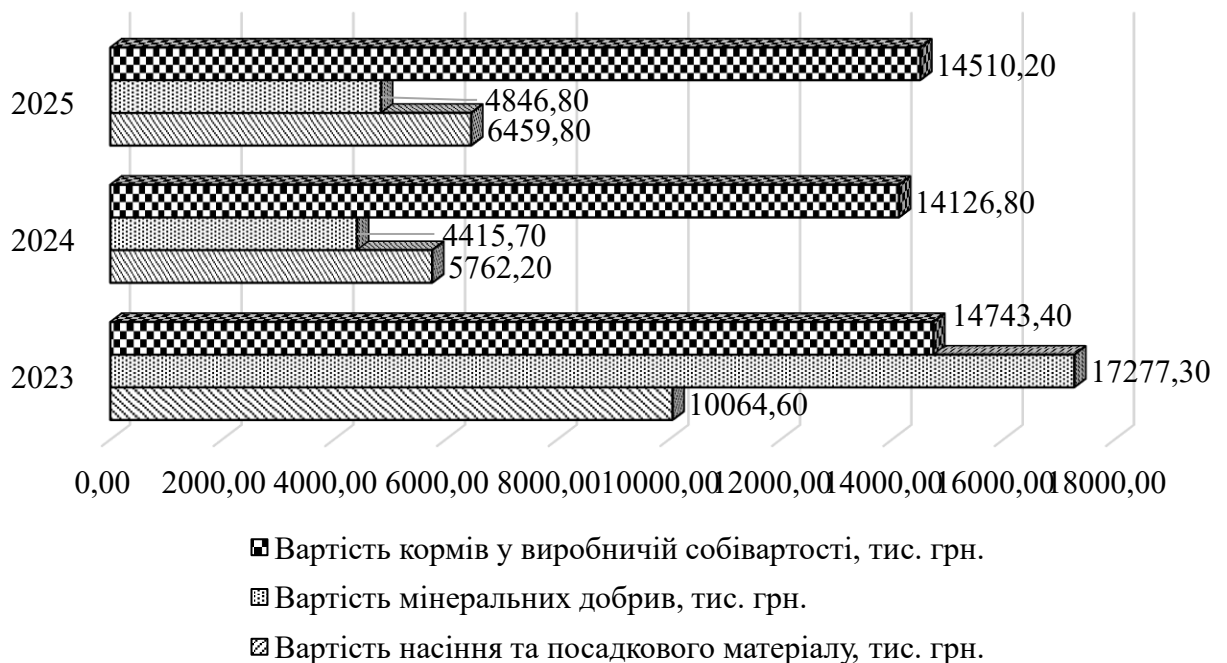


Рис. 2.2. Динаміка виробничої собівартості за статтями підприємства, тис. грн., 2023-2025 рр. [побудовано автором]

Отже, проведений комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства свідчить про підвищення ефективності його виробничо-комерційної діяльності, зростання продуктивності ресурсів та поступове покращення фінансових результатів у досліджуваному періоді.

2.2. Аналіз актуальної системи екологоорієнтованого управління підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку

Екологоорієнтоване управління аграрним підприємством – це система менеджменту, що базується на збалансуванні економічних цілей з потребами охорони довкілля та соціальної відповідальності для забезпечення життєздатності бізнесу в довгостроковій перспективі. В контексті Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року, така модель є ключовим інструментом трансформації агросектору [38].

Екологоорієнтоване управління аграрним підприємством здійснюється через зв'язок із цілями сталого розвитку (ЦСР) та відмічає, що впровадження екоменеджменту безпосередньо сприяє реалізації наступних стратегічних орієнтирів:

Ціль 2: подолання голоду. Перехід до сталих систем виробництва продуктів харчування та впровадження методів сільського господарства, що підвищують продуктивність і сприяють збереженню екосистем.

Ціль 6: чиста вода та належні санітарні умови. Мінімізація забруднення водойм агрохімікатами та впровадження ощадливих систем зрошення.

Ціль 12: стале споживання та виробництво. Раціональне використання природних ресурсів, зменшення обсягів відходів та перехід до циклічних моделей господарювання.

Ціль 15: захист екосистем суші. Відновлення родючості ґрунтів, боротьба з ерозією та збереження агробіорізноманіття

Для інтеграції екологічних пріоритетів у бізнес-процеси підприємства

використовують інструменти екологоорієнтованого управління, а саме:

міжнародні стандарти: впровадження систем екологічного менеджменту згідно з ISO 14001, що допомагає контролювати екологічні аспекти та зменшувати негативний вплив на довкілля;

органічне виробництво: відмова від синтетичних добрив і пестицидів, що підвищує якість продукції та резилієнтність бізнесу в умовах кризи;

smart-технології: використання систем точного землеробства, супутникового моніторингу та IoT для оптимізації витрат ресурсів;

екологічний маркетинг: використання верифікованого екомаркування та звітності за стандартами ESG для підвищення інвестиційної привабливості [13; 44].

Перевагами екологоорієнтованого управління підприємством є:

економічні: зниження собівартості через ресурсозбереження та доступ до преміальних ринків екологічної продукції;

репутаційні: формування іміджу соціально відповідального бренду, що відповідає запитам сучасних споживачів;

регуляторні: готовність до змін у законодавстві та стандартів ЄС (САП), що передбачають додаткові виплати за екологічні методи господарювання [38] – Додаток В.

Аналізуючи сформовані дані, відмічаємо лідируючі позиції за площами сільськогосподарських земель з органічним статусом Полтавська область покращивши результат (в 2023 р. 2 місце), Житомирська та Рівненська області. За кількістю операторів, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції Полтавська область посідає 3 місце зберігши лідируючу позицію 2023 р. (Додаток Г). Переходимо до більш поглибленого вивчення екологоорієнтованого управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку використовуючи публічну та конфіденційну інформацію підприємства [9]. Графічно отриману інформацію представлено рис. 2.3 та рис. 2.4.

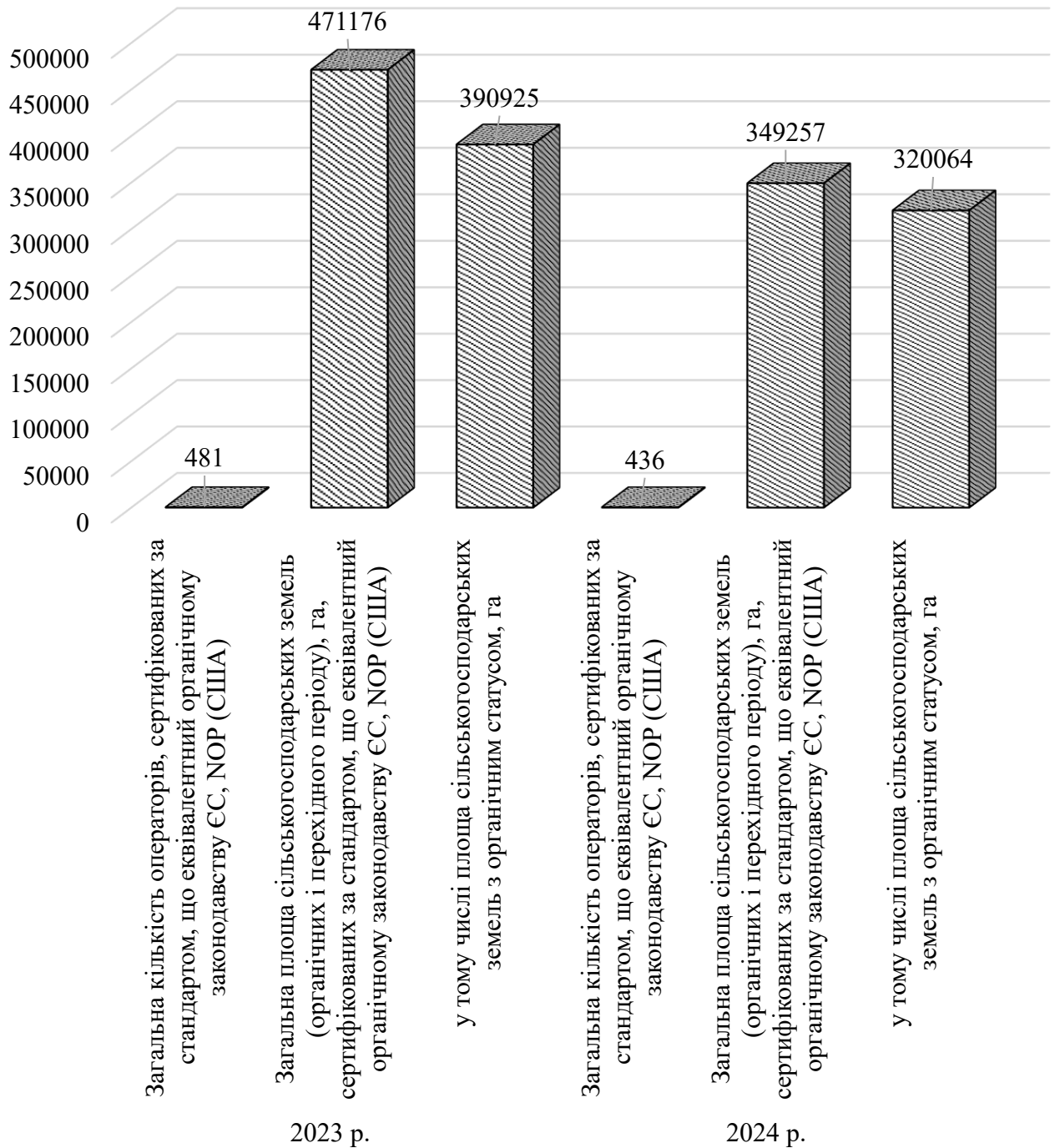


Рис. 2.3. Динаміка показників органічного землеробства за ЄС, NOP законодавством, 2023, 2024 рр. [побудовано автором за матеріалами 23-26; 35]

Розвиток органічного землеробства в Україні найбільше залежить від державної підтримки, виходу на зовнішні ринки та впровадження нових технологій, які мають високу важливість впливу. Також значний потенціал мають інвестиційна привабливість, зміна споживчих уподобань і розвиток кооперації.

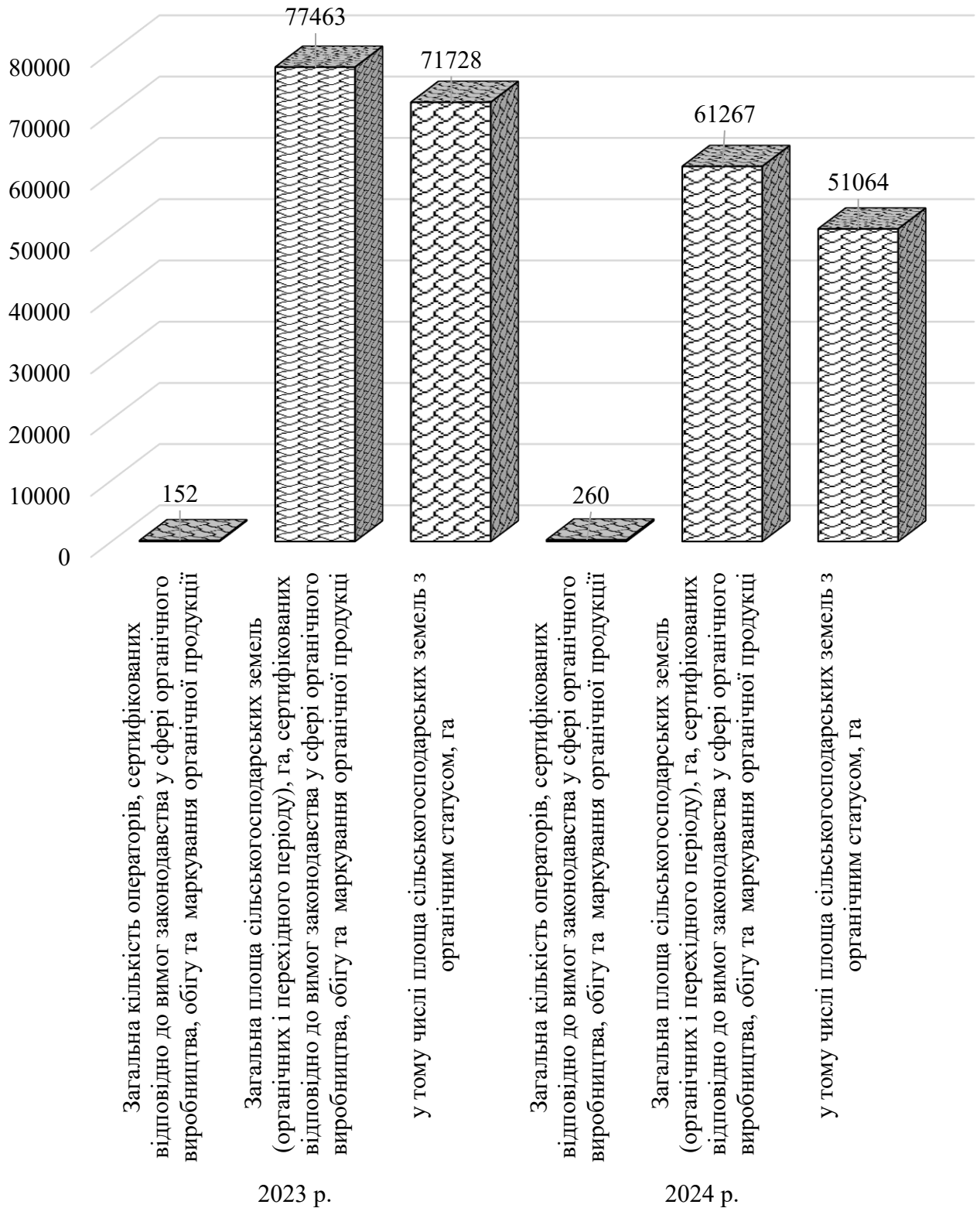


Рис. 2.4. Динаміка показників органічного землеробства за законодавством України, 2023,2024 рр. [побудовано автором за 23-26; 35]

Наступний блок дослідження – коефіцієнти екології продукції в сільському господарстві – показники, що відображають вплив виробництва на

довкілля та безпечність отриманої продукції. Ключовими екологічними коефіцієнтами та показниками є:

коефіцієнт екологічної стабільності землекористування (K_{ec}) – це інтегральний показник, що відображає здатність території (агrolандшафту) зберігати стійкість до антропогенного впливу та самовідновлюватися.

Нормативна шкала значень:

$\geq 0,67$ – екологічно стабільна територія (оптимальний стан, за якого природні системи переважають над господарськими);

0,51-0,66 – середня стабільність (територія збалансована, але потребує контролю за навантаженням);

0,34-0,50 – слабо стабільна територія (спостерігаються ознаки деградації ландшафту);

$\leq 0,33$ – екологічно нестабільна (вразлива) територія (перевищення критичного рівня розораності або антропогенного).

Середній коефіцієнт екологічної стабільності території України станом на початок 2020-х рр. оцінюється на рівні 0,39-0,41, що класифікує її як екологічно вразливу.

коефіцієнт екологічної окупності витрат: відношення екологічного ефекту (зменшення шкоди) до витрат на природоохоронні заходи;

індекс антропогенного навантаження: рівень внесення мінеральних добрив та пестицидів на 1 га ріллі;

показники якості та безпечності продукції: частка органічної продукції, вміст залишкових пестицидів, важких металів та нітратів;

енергетична ефективність відношення енергії, отриманої з врожаєм, до енергії, витраченої на виробництво. Коефіцієнт енергетичної ефективності (EER): для зернових культур ефективним є рівень 7-11, тоді як для сої він нижчий (6-7), що пов'язано з біологічними особливостями.

Основними методами оцінки екології продукції є:

еколого-економічний аналіз: оцінює вплив господарства на ґрунти, водний басейн, атмосферне повітря та здоров'я населення;

сертифікація: визначення відповідності продукції екологічним стандартам, що підвищує конкурентоспроможність та приваблює інвестиції.

Екологізація землекористування потребує оптимізації структури угідь та впровадження методів, що зменшують техногенний тиск на довкілля. Дослідження екологічних факторів показує, що високі норми хімізації знижують екологічну стійкість агросфери [10].

Адаптуємо алгоритм розрахунку коефіцієнтів екології продукції для обраного аграрного підприємства, але попередньо на основі звіту про умови праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці №1-ПВ (умови праці), яка складається один раз на два роки, проаналізуємо стан екологоорієнтованого управління підприємством (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників екологоорієнтованого управління підприємством,
2023, 2025 рр. [розраховано автором]**

Показники	2023	2025
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	130	73
Середньооблікова чисельність працівників в сільському господарстві, осіб	121	64
в тому числі штатних працівників-жінок, осіб	55	29
у тому числі працюють на роботах зі шкідливими умовами праці	33	17
в тому числі штатних працівників-жінок, осіб	2	2
Із них в умовах перевищення гігієнічних нормативів за шкідливими виробничими хімічними факторами, осіб	6	5
в тому числі штатних працівників-жінок, осіб	1	1
Пільги та компенсації працівникам за роботу зі шкідливими умовами праці та за особливий характер праці, особи		
Види пільг та компенсацій	2023	2025
додаткові відпустки згідно зі Списком, затвердженим Кабінетом Міністрів України	33	17
доплати за умови праці	7	6
отримання безкоштовно молока або інших рівноцінних харчових продуктів	4	3

Відмічаємо, що в обраному аграрному підприємстві 33 особи в 2023 р. а в 2025 р. 17 осіб працюють на роботах зі шкідливими умовами, зокрема 2 жінки. Ці працівники отримують пільги та компенсації працівникам за

роботу зі шкідливими умовами праці та за особливий характер праці. Одним із основних методів оцінки екології продукції, як зазначалось, є сертифікація – визначення відповідності продукції екологічним стандартам. Згідно з даними електронної зернової біржі України, підприємства, що спеціалізується на вирощуванні зернових, функціонує як склад підлогового зберігання. Інформація про наявність спеціальних сертифікатів відповідності на зерно у відкритому реєстрі зернової біржі [10]. В табл. 2.8 адаптовано та розраховано основні коефіцієнти, які направлені на екологоорієнтоване управління аграрного підприємства.

Таблиця 2.8

**Динаміка коефіцієнтів та показників екології продукції підприємства,
2023, 2025 рр. [розраховано автором]**

Показники	2023	2024	2025	Відхи- лення, +, -	Характеристика
Коефіцієнт екологічної стабільності землекористування	0,63	0,65	0,51	-0,12	Середня стабільність. Територія збалансована, але потребує контролю за навантаженням.
Коефіцієнт екологічної окупності витрат	0,83	0,96	0,95	0,12	Зростання
Індекс антропогенного навантаження	4,70	1,23	1,32	-3,38	Знижується, так як вартість мінеральних добрив, тис. грн. зменшується
Якість та безпечність продукції	0,86	0,89	0,92	0,06	Зростання
Енергетична ефективність	1,39	2,59	2,52	1,13	Середнє нормативне значення 6-11. Нижче нормативного значення, але зростає

Отже, результати табл. 2.8 свідчать про загальне покращення екологічних характеристик продукції підприємства, зокрема зростання екологічної окупності витрат і якості та безпечності продукції при одночасному зниженні антропогенного навантаження, однак рівень енергетичної ефективності залишається нижчим за нормативні значення, що потребує подальшого удосконалення управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Наступний етап вивчення екологоорієнтованого управління аграрним підприємством є застосування економіко-математичних методів та моделей для оптимізації посівних площ господарства.

Технічно для обробки даних використовуємо середовище електронних таблиць Microsoft Excel та засіб Розв'язувач. В електронних таблицях у середовищі Microsoft Excel заносяться вхідні дані: урожайність сільськогосподарських культур, витрати праці на вирощування цих культур, собівартість 1 ц продукції та інші дані, потім вводяться обмеження, формули та цільова функція. Засіб Розв'язувач дозволяє швидко та оптимально знайти рішення задачі, які потім адаптуються в умовах підприємства [18, с. 70-72].

Для оптимізації посівних площ, мінімізації використання мінеральних добрив та отримання максимального прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції використана статистична інформація Підприємства за останній 2025 р.

Позначено шукані посівні площі сільськогосподарських культур змінні $X_1, X_2 \dots X_n$: пшениця озима, ячмінь ярий, просо, кукурудза на зерно, соняшник, соя та ріпак озимий.

Введено інформацію: урожайності сільськогосподарських культур, витрат праці на вирощування цих культур, виробничої собівартості, вартості мінеральних добрив, реалізаційної ціни та прибутку з 1 ц продукції, а також обсягу реалізованої продукції.

Потім вводяться обмеження по виробничій собівартості, по вартості мінеральних добрив, по витратах праці, по обсягу реалізованої продукції, по загальній площі посіву і по площі посіву кожної сільськогосподарської культури, формули та цільова функція.

При постановці оптимізаційної задачі враховано, що за агротехнічними нормами в аграрних підприємствах полтавського регіону зерновій групі відводиться не більше 65% у структурі загальної площі, у тому числі озимій пшениці 22%, кукурудзі на зерно не більше 19% та зернобобовим не більше 14%. Щодо вирощування технічних культур, то цим сільськогосподарським культурам відводиться: соняшнику не більше 18%, а сої не більше 23%, так як ці культури є «важкими» та виснажують ґрунт. Ці агротехнічні вимоги потрібно врахувати при оптимізації посівної площі та екологізації виробничого процесу досліджуваного аграрного підприємства.

Для визначення оптимальної площі посіву сільськогосподарських культур, мінімізації використання мінеральних добрив та отримання максимального прибутку, як зазначалось раніше, використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані математичні функції та засіб Розв'язувач. Надбудова Розв'язувач електронних таблиць Microsoft Excel дозволяє швидко та оптимально знайти рішення задачі, які потім адаптуються в умовах підприємства [17; 18]. В результаті обробки статистичних даних отримано оптимізовані площі сільськогосподарських культур, мінімальне використання мінеральних добрив для вирощування цих культур, максимальний прибуток від реалізації продукції галузі рослинництва та ефективність застосування оптимальної структури посівних площ підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактичні та оптимізовані результати екологоорієнтованого управління підприємством, 2025, 2027 рр. [розраховано автором]

Обмеження	2025	2027	Коливання	Характеристика
1	2	3	4	5
по виробничій собівартості, грн	82500600	75016579	-7484020	зниження
по вартості мінеральних добрив, грн.	5411100	5078500	-332599	зниження для екологізації продукції
по витратах праці, люд.-год.	9730156	9662788	-67367	зниження

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5
по витратах праці, грн	11420232	11051087	-369144	зниження
по обсягу реалізованої, тис. грн	45001	50117	5116	зростання
по площі посіву, га	3475	3475	0	без змін
по площі посіву озимої пшениці, га ($\leq 18\%$)	116	626	510	зростання відповідно до агротехнічних норм
по площі посіву ярого ячменю, га ($\leq 11\%$)	120	382	262	зростання відповідно до агротехнічних норм
по площі посіву проса, га ($\leq 6\%$)	980	209	-771	зменшення відповідно до агротехнічних норм
по площі посіву кукурудзи на зерно, га ($\leq 19\%$)	463	660	197	зростання відповідно до агротехнічних норм
по площі посіву соняшнику, га ($\leq 18\%$)	664	626	-38	зменшення відповідно до агротехнічних норм
по площі посіву сої, га ($\leq 21\%$)	988	730	-258	зменшення відповідно до агротехнічних норм
по площі посіву озимого ріпака, га ($\leq 7\%$)	144	243	99	зростання відповідно до агротехнічних норм

Аналіз даних табл. 3.1 свідчить, що впровадження заходів екологоорієнтованого управління у виробничому сільськогосподарському кооперативі забезпечує одночасне досягнення економічного, екологічного та виробничого ефекту. Результати оптимізації структури посівних площ і виробничих ресурсів на 2027 р. порівняно з фактичними показниками 2025 р. демонструють підвищення ефективності господарювання за умови дотримання агротехнічних вимог та принципів сталого розвитку.

Насамперед заслуговує на увагу зниження виробничої собівартості продукції на 7484,0 тис. грн, або на 9,1 %, порівняно з базовим роком. Така

тенденція свідчить про раціоналізацію використання ресурсів та підвищення ефективності виробничих процесів. Водночас спостерігається скорочення витрат на мінеральні добрива на 332,6 тис. грн, або на 6,1 %, що є важливим результатом з позиції екологізації виробництва. Зменшення використання мінеральних добрив сприяє зниженню антропогенного навантаження на ґрунти, покращенню екологічного стану агроландшафтів та підвищенню екологічної безпечності продукції.

Оптимізація виробничої програми також позитивно вплинула на використання трудових ресурсів. Загальні витрати праці скоротилися на 67,4 тис. люд.-год., або на 0,7 %, а витрати на оплату праці зменшилися на 369,1 тис. грн, або на 3,2 %. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та більш ефективну організацію виробничих процесів без суттєвого скорочення зайнятості.

Особливо важливим результатом є зростання обсягу реалізованої продукції з 45,0 до 50,1 млн грн, тобто на 5116 тис. грн або на 11,4 %. Таким чином, підприємство отримує можливість не лише зменшити витрати, а й збільшити доходи від реалізації продукції, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів. Зростання виручки при одночасному скороченні виробничих витрат свідчить про покращення загальної ефективності господарської діяльності кооперативу.

Загальна площа посівів залишається незмінною і становить 3475 га, що означає відсутність потреби у розширенні земельного банку для досягнення кращих результатів. Позитивний ефект забезпечується виключно завдяки оптимізації структури посівів та більш раціональному використанню наявних ресурсів.

Аналіз змін у структурі посівних площ показує суттєве коригування співвідношення культур відповідно до вимог раціональної сівозміни та екологічно безпечного землеробства. Найбільше збільшення відбулося за озимою пшеницею, площа якої зросла на 510 га і досягла 626 га. Це може бути пов'язано з її високою економічною ефективністю, стабільним попитом на

ринку та позитивним впливом на структуру сівозміни.

Площа ярого ячменю збільшується на 262 га, або більш ніж у три рази порівняно з базовим показником. Зростання частки зернових культур сприяє поліпшенню структури посівів та зменшенню ризиків, пов'язаних із надмірною концентрацією окремих культур.

Площа посівів кукурудзи на зерно збільшується на 197 га, що свідчить про високий економічний потенціал цієї культури та її важливу роль у формуванні доходів підприємства. Водночас площа озимого ріпаку зростає на 99 га, що також сприяє диверсифікації виробництва та підвищенню рентабельності господарської діяльності.

Разом із тим оптимізаційна модель передбачає суттєве скорочення площ під просом – на 771 га, або майже у 4,7 рази. Така зміна пояснюється відносно нижчою економічною ефективністю культури порівняно з альтернативними варіантами використання земельних ресурсів. Скорочення площ під соєю на 258 га та соняшником на 38 га обумовлене необхідністю дотримання агротехнічних обмежень і недопущенням надмірного насичення сівозміни культурами, які виснажують ґрунт. Особливо важливим є обмеження площ соняшнику, оскільки надмірна концентрація цієї культури призводить до погіршення родючості ґрунтів, поширення хвороб і зниження довгострокової продуктивності земель.

Отже, результати оптимізації підтверджують ефективність екологоорієнтованого управління підприємством. Запропонована структура виробництва забезпечує скорочення витрат ресурсів, зменшення екологічного навантаження на агроєкосистему, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та одночасне зростання обсягів реалізації продукції. Це свідчить про можливість поєднання економічних інтересів підприємства із завданнями екологізації сільськогосподарського виробництва та забезпечення сталого розвитку кооперативу в довгостроковій перспективі.

Враховуючи результати оптимізації, проведемо моделювання та прогнозування основних показників результативності обраного підприємства

з використанням економіко-математичних методів та моделей, зокрема виробничої моделі багатфакторного аналізу економічного процесу [17].

У багатьох випадках при дослідженні економічного становища на макро-, мезо та мікрорівнях на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів.

Багатфакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатфакторною лінійною виробничою функцією типу [17]:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

Для реалізації моделювання та прогнозування визначаємо коефіцієнти екологоорієнтованого управління аграрним підприємством, які будуть факторами виробничої моделі та показники результативності: дохід (виручка) від реалізації продукції, прибуток (збиток) та рентабельність. Враховуємо, що прогнозне значення прибутку з використанням виробничої моделі багатфакторного аналізу ми не зможемо порівняти із прибутком від реалізації продукції галузі рослинництва, адже проводимо прогноз прибутку від всієї діяльності аграрного підприємства.

В результаті обробки даних отримані парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на обрані показники, вони є різними. Якщо більш детально, то:

на дохід (виручка) від реалізації продукції найбільше впливає коефіцієнт екологічної стабільності землекористування, коефіцієнт кореляції 0,81, значний вплив та прямий, тісний зв'язок між обраними чинниками;

на прибуток (збиток) коефіцієнт екологічної стабільності

землекористування, коефіцієнт кореляції 0,99, суттєвий вплив та прямий, тісний зв'язок між фактором та показником і якість та безпечність продукції, що є виправданим, коефіцієнт кореляції 0,86, значний вплив та прямий, тісний зв'язок між обраними чинниками;

на рентабельність найбільше впливають коефіцієнт екологічної окупності витрат, індекс антропогенного навантаження та енергетична ефективність, коефіцієнти кореляції 0,96, 0,95 і 0,96 відповідно, коефіцієнти високі, якісні.

Визначено загальний коефіцієнт детермінації, який свідчить про тісноту зв'язку між досліджуваними факторами і показником та варіацію показника, у всіх трьох виробничих регресіях його значення 1, варіація 100%, моделі якісні, фактори для моделювання вибрані вдало.

Далі, прогнозування факторних ознак – коефіцієнтів екологоорієнтованого управління на 2027 р. Прогнозування цих чинників проводилося з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка точно розраховує факторні ознаки в динаміці.

Спостерігаємо зростання коефіцієнта екологічної стабільності землекористування до 0,54 в.п.; зростання коефіцієнта екологічної окупності витрат до 1,09 в.п.; зниження індексу антропогенного навантаження до 0,92; зростання показників якості та безпечності продукції до 0,98 в.п.; зростання енергетичної ефективності до 3,86 в.п. Отримані результати свідчать про підвищення екологічної збалансованості виробництва та більш раціональне використання природних ресурсів підприємства. Зменшення антропогенного навантаження на агроєкосистему сприяє збереженню родючості ґрунтів і формує передумови для довгострокового сталого розвитку господарства. Водночас покращення показників якості продукції та енергетичної ефективності підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку та забезпечує додаткові економічні переваги від впровадження екологоорієнтованого управління. Порівняльна візуалізація фактичних та отриманих прогнозних коефіцієнтів представлена на рис. 3.1.

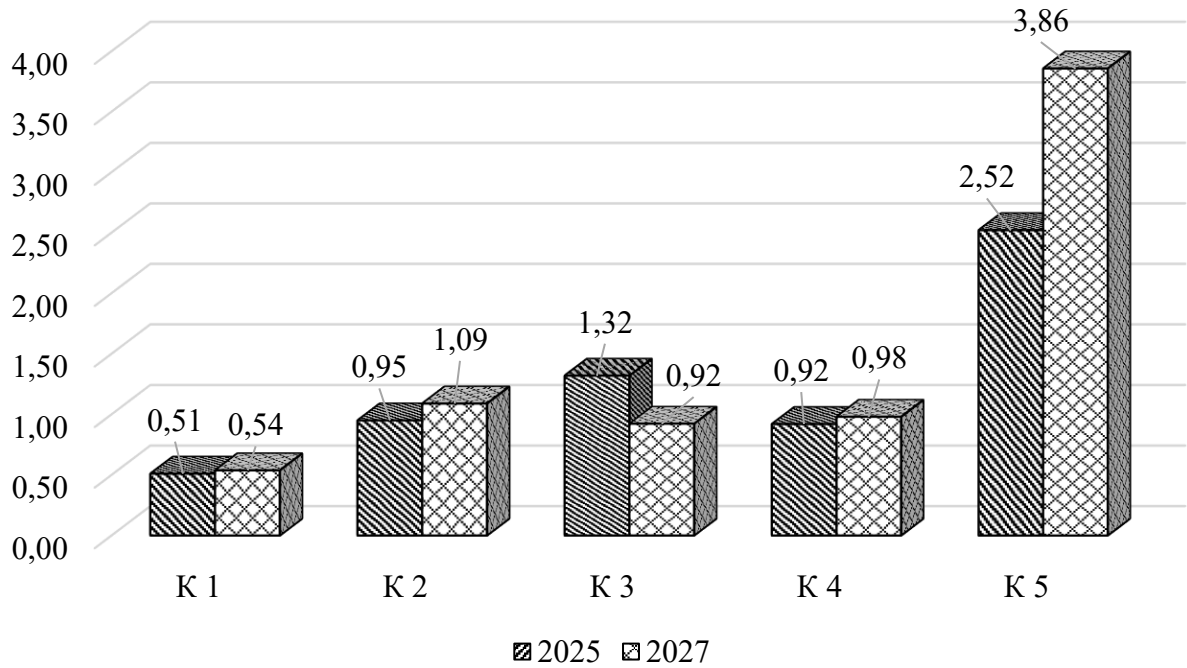


Рис. 3.1. Фактичні та прогнозні значення коефіцієнтів екологоорієнтованого управління підприємства (К1 – коефіцієнт екологічної стабільності землекористування; К2 – коефіцієнт екологічної окупності витрат; К3 – індекс антропогенного навантаження; К4 – якість та безпечність продукції; К5 – енергетична ефективність), 2025, 2027 рр. [побудовано автором]

Далі, використовуючи параметри виробничих регресійних моделей, визначено прогнозні значення показників результативності аграрного підприємства на 2027 р. та проведено порівняння із показниками 2025 р. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактичні та прогнозні значення показників результативності підприємства, 2025, 2027 рр. [розраховано автором]

Роки	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн., всього	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Рівень рентабельності, %
2025	108908	13660	15,0
2027	110840	14783	15,5

За результатами прогнозування відмічаємо зростання всіх основних показників результативності діяльності підприємства, що може позитивно вплинути на його фінансовий стан та конкурентоспроможність. Зокрема, прогнозується збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції на 1932 тис. грн, чистого прибутку – на 1123 тис. грн, а рівня рентабельності – на 0,5 в.п. Такі зміни свідчать про потенційне підвищення ефективності господарювання та покращення результатів виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства.

Графічно фактичні та прогнозні значення показників результативності досліджуваного аграрного підприємства представлено рис. 3.2.

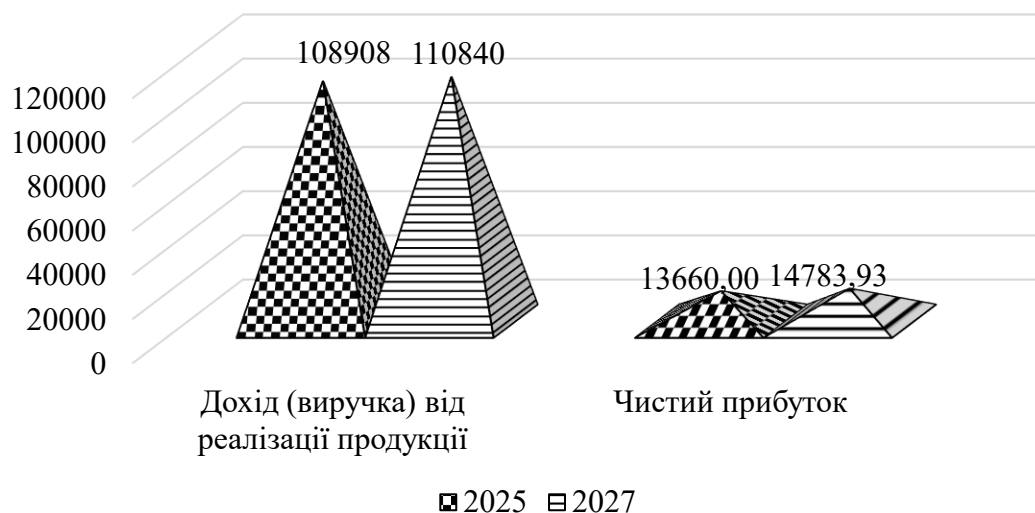


Рис. 3.2. Фактичні та прогнозні значення показників результативності підприємства, 2025, 2027 рр. [побудовано автором]

Отже, проведене поглиблене вивчення механізму екологоорієнтованого управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку з використанням статистичної, фінансової інформації, її обробка, застосування економіко-математичного моделювання, прогнозування надає можливість аграрному підприємству визначати та втілювати стратегію економічного розвитку органічної продукції, враховуючи складні соціально-економічні умови.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційної роботу за темою «Екологоорієнтоване управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку» доцільно зробити такі висновки:

1. Екологоорієнтоване управління аграрним підприємством виступає необхідною умовою забезпечення його стійкого розвитку в умовах зростання екологічних та економічних викликів. Встановлено, що ключову роль у цьому процесі відіграє інтеграція екологічних аспектів у стратегічне управління, впровадження інноваційних технологій та використання сучасних інструментів оцінювання результативності. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що поєднання інституційних, обліково-аналітичних і виробничих механізмів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і зниженню їх екологічного впливу. Це створює передумови для формування конкурентоспроможного аграрного сектору, орієнтованого на досягнення цілей сталого розвитку.

2. Підприємство у 2023–2025 рр. демонструє загальне підвищення ефективності діяльності. За умов скорочення чисельності працівників на 57 осіб зросли обсяги валової продукції на 6434,6 тис. грн та продуктивність праці майже на 97,6 %. Поліпшилася матеріально-технічна база, зокрема збільшилася вартість основних засобів на 31473 тис. грн і рівень фондоозброєності більш ніж на 1204,2 тис. грн/чол. Фінансові результати свідчать про перехід підприємства від збиткової до прибуткової діяльності, а також покращення показників ліквідності та автономії. Водночас спостерігається певне зниження ефективності фондівіддачі на 0,096 грн та скорочення частки рослинницької продукції. Загалом діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою та зростанням ефективності використання ресурсів.

3. Аналіз актуальної системи екологоорієнтованого управління підприємством засвідчив її поступову інтеграцію у вимоги сталого розвитку

та глобальних ЦСР. Підприємство впроваджує інструменти екологічного менеджменту, зокрема ресурсозбереження, оптимізацію використання добрив, елементи сертифікації та контроль екологічних показників продукції. Динаміка ключових коефіцієнтів показала покращення екологічної окупності витрат (з 0,83 до 0,95), підвищення якості та безпечності продукції (з 0,86 до 0,92) та зниження антропогенного навантаження (з 4,70 до 1,32). Водночас коефіцієнт екологічної стабільності знизився до 0,51, що свідчить про потребу подальшого посилення контролю за станом агроландшафтів, а енергетична ефективність (2,52) залишається нижчою за нормативний рівень. Загалом система екологоорієнтованого управління характеризується позитивною динамікою, однак потребує подальшого вдосконалення, насамперед у напрямі підвищення енергетичної ефективності та екологічної стабільності виробництва.

4. Обґрунтовано напрями вдосконалення екологоорієнтованого управління аграрним підприємством на основі економіко-математичного моделювання та оптимізації структури посівних площ. Сформувано оптимальну виробничу структуру з урахуванням агротехнічних обмежень і принципів сталого розвитку. Результати моделювання засвідчили одночасне досягнення економічного та екологічного ефекту: виробничі витрати зменшилися на 7484,0 тис. грн, витрати на мінеральні добрива – на 332,6 тис. грн, а обсяг реалізованої продукції зріс на 5116 тис. грн. Це підтверджує ефективність запропонованих заходів та раціоналізацію використання ресурсів. Подальше прогнозування на основі багатофакторних регресійних моделей підтвердило позитивну динаміку основних показників результативності підприємства, зокрема зростання доходу, прибутку та рівня рентабельності. Це свідчить про ефективність впровадження екологоорієнтованого управління та його значущість для забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М., Якубенко Ю. Процес розробки і впровадження екологічно спрямованих інновацій та маркетингових інноваційних підходів в діяльність аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 327–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-45> (дата звернення: 14.04.2026).
2. Баган Н. В., Гнидюк В. С., Шубан М. В. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 165-177. DOI: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/09/9.24._topic_Nadiia-Bahan-Volodymyr-HnydiukMykhailo-Shuban-165-177.pdf (дата звернення: 29.04.2026).
3. Барун М. В., Калюжна Ю. С., Лежнева О. І., Коверсун С. О. Концептуальні засади раціонального та збалансованого управління природними ресурсами як ключового фактора екологічної безпеки та сталого розвитку України. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2025. Вип. 110. С. 73–80. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/26954> (дата звернення: 04.04.2026).
4. Береза В., Сабадаш І. Управління екологічною складовою як стратегічний фактор забезпечення безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2024. № 3–4. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-3-4-3> (дата звернення: 14.03.2026).
5. Василик С., Гринчук Ю., Гудзенко А. Зелений менеджмент у корпоративній стратегії: моделі впровадження сталого розвитку. *Публічне управління і політика*. 2025. № 7–8 (11–12). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.07> (дата звернення: 24.02.2026).
6. Воронько-Невіднича Т. В., Сергієнко С. С. Адаптивне стратегування

інноваційного менеджменту в проєктах сталого розвитку інвестиційно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств: монографія / ПДАУ. Полтава: Астрія, 2026. 240 с. DOI: <https://www.doi.org/10.32782/1773044565> (дата звернення: 22.04.2026).

7. Воронько-Невіднича Т. В., Сергієнко С. С. Моделювання організаційних процесів у землекористуванні інноваційно орієнтованих аграрних підприємств в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 108-115. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2979>. (дата звернення: 20.04.2026).

8. Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М., Барановський І. О., Світлова А. А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnua.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449> (дата звернення: 18.04.2026).

9. ВСК «Злагода». URL: <https://graintrade.com.ua/elevator/zlagoda-id20604> (дата звернення: 14.05.2026).

10. ВСК «Злагода». URL: <https://opendatabot.ua/c/03769706> (дата звернення: 14.05.2026).

11. Гнатенко І. А., Гнидюк В. С., Яровенко В. В. Інноваційна модель управління сталим розвитком національної економіки та бізнесу на засадах організаційно-економічного державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11. Том 2 (281/2). С. 144-152. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24-2._topic_Iryna-Hnatenko-Volodymyr-Hnydiuk-Volodymyr-Yarovenko-144-152.pdf (дата звернення: 18.04.2026).

12. Дудка Г. О., Непочатова К. С., Пилипенко І. С. Інноваційно-екологічні та технологічні засади управління ефективністю аграрного підприємства. Деколонізація – переосмислення минулого, творення майбутнього: матеріали Всеукраїнської міждисциплінарної науково-

практичної конференції, 30 квітня – 01 травня 2026 р., м. Дніпро / за заг. ред. проф. Г. П. Євсєвої. Український державний університет науки і технологій. Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури». Дніпро, 2026. С. 145-147.

13. Екологічне маркування та Глобальні цілі сталого розвитку – Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/biznesu/ekologichne-markuvannya/ekologichne-markuvannya-ta-globalni-tsili-stalogo-rozvytku/> (дата звернення: 11.04.2026).

14. Замула І. В., Кірейцева Г. В., Давидова І. В., Корбут М. Б., Травін В. В. Стратегія сталого розвитку: еколого-економічний аспект. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 192 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8553> (дата звернення: 17.04.2026).

15. Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А., Пархоменко О. П., Солод О. В. Еколого–економічна ефективність інноваційності інтенсивного вирощування агрокультур в умовах глобалізації, цифровізації та формування ринку землі. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 3. С. 25–31.

16. Зось-Кіор М. В., Несенюк Є. С., Кравцов В. В. Адаптаційні механізми екологічного менеджменту інноваційно орієнтовних підприємств в системі безпекології. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11. С. 128-136. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Mykola-Zos-Kior-Yevhen-Neseniuk-Volodymyr-Kravtsov-128-136.pdf (дата звернення: 04.04.2026).

17. Калініченко А. В. Економіко-математичні методи та моделі. Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.

18. Калініченко А. В., Костоглод К. Д., Протас Н. М. Використання оптимального програмування при розв’язанні задач сільськогосподарського виробництва. Полтава: ПДАА, 2019. 110 с.

19. Кириченко Д. Д. Екологічно орієнтований бухгалтерський облік як інструмент реалізації принципів сталого розвитку. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри*: збірник

матеріалів III МНПК, 06 листопада 2025 р. Одеса: ОДАУ, 2025. С. 242–244.
URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/Braslavski-chytannya-Zbirnyk-2025.pdf#page=242> (дата звернення: 06.04.2026).

20. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку: монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2023. 362 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/54b0ac45-8ca5-4e03-9439-f5420fa2c3cb/content> (дата звернення: 02.04.2026).

21. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 67-73.

22. Овчарик С., Пахота Н. Моделювання впливу корпоративної культури на формування ESG-орієнтованого управління аграрним підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 495–502. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-68> (дата звернення: 11.04.2026).

23. Органічна карта України 2023 (ЄС, NOP). URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-map-of-ukraine-2023/> (дата звернення: 14.05.2026).

24. Органічна карта України 2023 (за законодавством України). URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-map-of-ukraine-2023-ua-law/> (дата звернення: 14.05.2026).

25. Органічна карта України 2024 (ЄС, NOP). URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-map-of-ukraine-2024/> (дата звернення: 14.05.2026).

26. Органічна карта України 2024 (за законодавством України). URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-map-of-ukraine-2024-ua-law/> (дата звернення: 14.05.2026).

27. Паламаренко Я. В. Передумови формування та реалізації стратегії розвитку поводження з відходами аграрних підприємств у контексті Європейського зеленого курсу. *Екологічно дружні технологічні рішення для місцевих громад щодо поводження з відходами*: матеріали Національного форуму (м. Київ, 23–24 листопада 2021 р.). Київ: Центр екологічної освіти та інформації, 2021. С. 86–91. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-12/Форум%20Відходи%20Текст%20Збірки-2021.pdf#page=85> (дата звернення: 03.04.2026).

28. Паленичак О., Савка М., Наконечний Д. Інституційно-економічний механізм формування конкурентоспроможності еколоого-орієнтованого підприємництва в аграрному секторі Карпатського регіону України. *Агронаука і практика*. 2024. Т. 3, № 1. С. 61–66. DOI: [https://doi.org/10.32636/agroscience.2024-\(3\)-1-10](https://doi.org/10.32636/agroscience.2024-(3)-1-10) (дата звернення: 01.04.2026).

29. Перерва П. Г., Лега О. В., Безкровний О. В. Синергія екологічного обліку та оподаткування в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.107-115> (дата звернення: 08.04.2026).

30. Пилипенко І. С., Непочатова К. С. Управління ефективністю аграрного підприємства на засадах екологоорієнтованого підходу та сучасних технологій. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 75-76.

31. Пітель Н., Новак І. Сучасна парадигма управління екологічною діяльністю в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-38> (дата звернення: 09.04.2026).

32. Сенишин О. С. Формування стратегічних напрямів розвитку органічного землеробства в Україні з використанням методики SWOT-аналізу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 112–120. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/22.pdf (дата звернення: 03.05.2026).

33. Серов І. В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 407–411. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-73> (дата звернення: 11.03.2026).

34. Ткачук В., Кільницька О., Яремова М., Лавринюк О. Екологізація аграрного виробництва в умовах сталого розвитку. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 1. С. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.01.017> (дата звернення: 19.03.2026).

35. ТОП-10 найбільших органічних агропідприємств України. URL: <https://superagronom.com/news/5985-top-10-naybilshih-organichnih-agropidpriyemstv-ukrayini> (дата звернення: 03.03.2026).

36. Тютюнник В. С., Білокіз Є. В., Непочатова К. С. Формування інноваційної моделі управління аграрним підприємством через розвиток компетентностей персоналу, інноваційно-інвестиційного потенціалу та екологічної орієнтації. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 квітня 2026 р. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 96-98.

37. Хромушина Л., Голуб І. Імперативи еколого-економічної безпеки аграрних підприємств в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-98> (дата звернення: 03.02.2026).

38. Цілі сталого розвитку. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 14.02.2026).

39. Чміль Г. Л., Балацька Н. Ю. ESG-орієнтований маркетинг як детермінанта результативності стратегічних рішень та стійкого розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2026. Вип. 88. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/39259> (дата звернення: 22.02.2026).

40. Шпикуляк О. Г., Білокіна І. Д., Березюк С. В., Ксенофонтова К. Ю.

Інституційні аспекти становлення «зеленої» економіки в аграрному секторі України. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 8 (76). С. 140–147. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9138> (дата звернення: 24.02.2026).

41. Яловега Л. В., Черній Д. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> (дата звернення: 05.05.2026).

42. Aidarova A., Mashirova T., Abilkassym A., Atenova A., Shugaipova Z., Zhussupov Y. Improving the environmentally oriented activities of entrepreneurship. *Journal of Environmental Management & Tourism*. 2023. Vol. 14(1). pp. 126-142.

43. Ilyas U., Chaudhry N. I., Ashraf A. Harnessing green entrepreneurial orientation for sustainable agribusiness success: the mediating role of green technology dynamism on performance outcomes. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. February 24 2026. pp. 1-20.

44. ISO 14001 розробка та впровадження системи екологічного менеджменту – Atestor. URL: <https://atestor.ua/uk/services/razrabotka-iso-14001/> (дата звернення: 01.05.2026).

45. Strapchuk S., Mykolenko O. Sustainable development in agriculture. *Journal of East European Management Studies*. 2023. Vol. 28(2). pp. 293-312.

46. Sulich A., Sołoducho-Pelc L. M. Sustainable development in production companies: Integrating environmental strategy and green management style. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6(1). pp. 434-437.

Додатки

Таблиця А.1

Практичні інструменти та механізми екологоорієнтованого управління
[узагальнено автором за матеріалами 1, с. 330; 4, с. 18; 19, с. 243; 27, с. 88;
28, с. 63; 29, с. 110; 33; 34, с. 20; 39]

Автор, джерело	Інструмент / механізм	Суть застосування	Ефект / результат
1	2	3	4
Чміль Г. Л., Балацька Н. Ю. [39]	ESG-орієнтований маркетинг (AR/VR, AI-аналітика, цифрові платформи)	Інтеграція екосоціальних стандартів у маркетингову діяльність через цифрові інновації та комунікаційні інструменти	Підвищення лояльності споживачів, зміцнення репутації, зниження ESG- ризиків, забезпечення стійкого розвитку
Серов І. В. [33]	Екоінновації (державна підтримка, інвестиції, партнерства, освітні програми)	Впровадження екологічних технологій у виробничі процеси з одночасною оптимізацією ресурсів та зниженням екологічного впливу	Підвищення ефективності, конкуренто- спроможності, зниження витрат та забезпечення сталого розвитку
Паленичак О., Савка М., Наконечний Д. [28, с. 63]	Інституційно- економічний механізм (нормативне регулювання, економічні стимули, сертифікація, освіта, міжнародна співпраця)	Формування системи державного та ринкового регулювання екологічно орієнтованого підприємництва через стандарты, стимули та інституційну підтримку	Підвищення конкуренто- спроможності, покращення фінансового стану підприємств та збереження природних ресурсів
Перерва П. Г., Лега О. В., Безкровний О. В. [29, с. 110]	Екологічний облік та екологічне оподаткування	Ідентифікація екологічних витрат і ризиків, моніторинг впливу на довкілля та стимулювання екологічної поведінки через податкові механізми	Зниження екологічного навантаження, оптимізація витрат, підвищення прозорості та досягнення ЦСР
Кириченко Д. Д. [19, с. 243]	Екологічно орієнтований бухгалтерський облік	Інтеграція екологічних показників у систему обліку через відображення ресурсів, витрат, зобов'язань та впливу на довкілля	Підвищення прозорості, обґрунтованості управлінських рішень та екологічної відповідальності

1	2	3	4
Берега В., Сабадаш І. [4, с. 18]	Управління екологічною складовою (екологічний ризик-менеджмент, ресурсо-ефективність, ESG-інтеграція, корпоративна культура)	Системна інтеграція екологічних факторів у стратегічне управління через оцінку ризиків, впровадження екотехнологій та розвиток екологічної відповідальності	Підвищення економічної, фінансової та екологічної безпеки, формування довгострокових конкурентних переваг
Багорка М., Якубенко Ю. [1, с. 330]	Екологічні та маркетингові інновації (інноваційний маркетинг)	Інтеграція екоінновацій у виробництво та маркетинг через адаптацію до ринкових потреб і впровадження нових технологій	Зниження витрат, підвищення ефективності, екологізація виробництва та посилення конкурентоспроможності
Паламаренко Я. В. [27, с. 88]	Стратегія поводження з відходами аграрних підприємств	Формування системи управління відходами (переробка, енергетичне використання, інституційне забезпечення та моніторинг)	Зниження екологічного навантаження, досягнення енергетичної автономії та підвищення конкурентоспроможності
Ткачук В., Кільницька О., Яремова М., Лавринюк О. [34, с. 20]	Екологізація аграрного виробництва (сівозміни, органічні добрива, біологізація, моніторинг ґрунтів)	Впровадження екологічно безпечних систем землеробства та програмних заходів переходу до еколого-орієнтованого виробництва	Підвищення родючості ґрунтів, ефективності виробництва та зниження негативного впливу на довкілля

Фінансова звітність [REDACTED], 2023–2025 рр.

Аналіз органічного ринку України в контексті реалізації цілей сталого розвитку

Для вивчення обраної теми проведемо аналізування десятки найбільших органічних агропідприємств України (табл. В.1).

Таблиця В.1

Топ 10 найбільших органічних агропідприємств України (за площами сертифікованих органічних земель), 2023-2025 рр. [узагальнено автором за матеріалами 35]

Агропідприємства	Площа органічних земель, тис. га	Регіон
Агропромислова група «Арніка»	15,80	Полтавська область
ПП «Галекс-Агро»	8,80	
ПП «Агроекологія»	7,50	Полтавська область
ТОВ «Агроінвест – Натуральні Продукти»	6,00	
ТОВ «УкрБіоЛенд»	5,60	
ПрАТ «ЕтноПродукт»	4,00	
ТОВ «РіттерБіоАгро»	3,50	
ТОВ «Жива Нива»	3,20	
ТОВ «Цефей-Груп»	2,80	
Агрохолдинг «Свагор Вест Груп»	2,70	

Бачимо трійку лідерів за площами органічних земель, два агропідприємства з них знаходяться в Полтавській області.

Наступне дослідження стратегії економічного розвитку органічної продукції та екологоорієнтоване управління аграрним підприємством – вивчення органічної карти України за 2023 та 2024 рр. за даними сайту <https://organic/info> [23-26; 35].

В табл. В.2 представлено загальна кількість операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США), загальна площа сільськогосподарських земель (органічних і перехідного

періоду), сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США), в тому числі площа сільськогосподарських земель з органічним статусом, їх частка та рейтинг операторів та площ сільськогосподарських земель з органічним статусом по областях.

Спостерігаємо наступну ситуацію за рейтингом кількості операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США) по областях лідером є Вінницька область 67 операторів. Полтавська область посідає 4 місце 32 оператори. Найбільша частка площі сільськогосподарських земель з органічним статусом до загальної площі сільськогосподарських земель з органічним статусом серед областей Черкаська область 18,28% із площею 71442 га, найменша Закарпатська область 0,01% із площею 41 га. Полтавська область посідає 6 місце у рейтингу площа сільськогосподарських земель з органічним статусом 24050 га, частка 6,15%.

Далі представляємо органічну карту України 2023 (за законодавством України), що характеризує загальну кількість операторів, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, загальну площу сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, у тому числі площі сільськогосподарських земель з органічним статусом, їх частку та рейтинг за 2023 р. (табл. В.3).

За кількістю операторів, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції посідає Вінницька область 25, Полтавська – 3 місце і 21 оператор. Найбільша частка площі сільськогосподарських земель з органічним статусом до загальної площі сільськогосподарських земель з органічним статусом Житомирська область 6,37% площа 24918 га, найменша частка у Сумській області 0,01% площа сільськогосподарських земель з органічним статусом 48 га. Полтавська область 2 місце у рейтингу площ

сільськогосподарських земель з органічним статусом 4,42%, 17286 га, що є непоганим результатом діяльності у стратегії економічного розвитку органічної продукції регіону.

Далі формуємо за даними сайту <https://organic/info> органічну карту України за 2024 р. (табл. В.4).

Відмічаємо лідерів за рейтингом площ сільськогосподарських земель з органічним статусом ЄС, NOP Одеська, Черкаська та Тернопільська. За кількістю операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США) відзначаємо Вінницьку, Київську та Волинську області. Полтавська область входить у п'ятірку кількості операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США).

Органічна карта України 2024 за законодавством України представлена в табл. В.5.

Таблиця В.2

Органічна карта України 2023 (ЄС, NOP) [узагальнено автором за матеріалами 23-26]

	Загальна кількість операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США)	Загальна площа сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США)	у тому числі площа сільськогосподарських земель з органічним статусом, га	частка кількості операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США) до загальної кількості, %	частка площ сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США) до загальної площі, %	частка площі сільськогосподарських земель з органічним статусом, га до загальної площі сільськогосподарських земель з органічним статусом, %	Рейтинг площ сільськогосподарських земель з органічним статусом по областях, га	Рейтинг кількості операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США) по областях
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Україна	481	471176	390925	100,00	100,00	100,00	х	х
Області								
Вінницька	67	70574	69488	13,93	14,98	17,78	2	1
Волинська	30	5210	5200	6,24	1,11	1,33	15	5
Дніпропетровська	23	18508	18374	4,78	3,93	4,70	8	7
Донецька	0	0	0	0,00	0,00	0,00	22	23
Житомирська	26	37457	25072	5,41	7,95	6,41	4	6
Закарпатська	10	41	41	2,08	0,01	0,01	21	18
Запорізька	11	32241	24904	2,29	6,84	6,37	5	16
Івано-Франківська	16	316	308	3,33	0,07	0,08	19	12
Київська	58	30507	6920	12,06	6,47	1,77	14	2
Кіровоградська	7	13822	13715	1,46	2,93	3,51	11	21

Продовж. табл. В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Луганська	0	0	0	0,00	0,00	0,00	22	23
Львівська	21	949	647	4,37	0,20	0,17	18	9
Миколаївська	22	1956	1955	4,57	0,42	0,50	17	8
Одеська	38	53633	51991	7,90	11,38	13,30	3	3
Полтавська	32	24716	24050	6,65	5,25	6,15	6	4
Рівненська	15	17944	17683	3,12	3,81	4,52	9	14
Сумська	11	48	48	2,29	0,01	0,01	20	16
Тернопільська	9	9616	8981	1,87	2,04	2,30	12	20
Харківська	16	4093	3879	3,33	0,87	0,99	16	12
Херсонська	12	23114	23104	2,49	4,91	5,91	7	15
Хмельницька	21	28650	14265	4,37	6,08	3,65	10	9
Черкаська	20	71442	71442	4,16	15,16	18,28	1	11
Чернівецька	6	199	0	1,25	0,04	0,00	22	22
Чернігівська	10	26140	8858	2,08	5,55	2,27	13	18
максимальне значення					18,28			
мінімальне значення					0,01			

Таблиця В.3

Органічна карта України 2023 (за законодавством України) [узагальнено автором за матеріалами 23-26]

	Загальна кількість операторів, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції	Загальна площа сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції	у тому числі площа сільськогосподарських земель з органічним статусом, га	частка кількості операторів, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, %	частка площ сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, %	частка площі сільськогосподарських земель з органічним статусом, га до загальної площі сільськогосподарських земель з органічним статусом, %	Рейтинг площ сільськогосподарських земель з органічним статусом по областях, га	Рейтинг кількості операторів, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Україна	152	77463	71728	31,60	16,44	18,35	х	х
Області								
Вінницька	25	3379	2433	5,20	0,72	0,62	6	1
Волинська	11	4925	4919	2,29	1,05	1,26	4	5
Дніпропетровська	5	245	170	1,04	0,05	0,04	15	8
Донецька	0	0	0	0,00	0,00	0,00	21	22
Житомирська	14	27610	24918	2,91	5,86	6,37	1	4
Закарпатська	1	34	34	0,21	0,01	0,01	19	19
Запорізька	1	196	177	0,21	0,04	0,05	14	19
Івано-Франківська	2	69	67	0,42	0,01	0,02	17	16
Київська	25	3188	3099	5,20	0,68	0,79	5	1

Продовж. табл. В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кіровоградська	1	4	2	0,21	0,00	0,00	20	19
Луганська	0	0	0	0,00	0,00	0,00	21	22
Львівська	3	371	371	0,62	0,08	0,09	12	14
Миколаївська	4	136	134	0,83	0,03	0,03	16	11
Одеська	4	2200	2181	0,83	0,47	0,56	9	11
Полтавська	21	17739	17286	4,37	3,76	4,42	2	3
Рівненська	8	8107	7852	1,66	1,72	2,01	3	6
Сумська	5	48	48	1,04	0,01	0,01	18	8
Тернопільська	5	2661	2027	1,04	0,56	0,52	10	8
Харківська	6	459	293	1,25	0,10	0,07	13	7
Херсонська	0	0	0	0,00	0,00	0,00	21	22
Хмельницька	3	1287	1111	0,62	0,27	0,28	11	14
Черкаська	2	2375	2375	0,42	0,50	0,61	7	16
Чернівецька	2	199	0	0,42	0,04	0,00	21	16
Чернігівська	4	2231	2231	0,83	0,47	0,57	8	11
максимальне значення						6,37		
мінімальне значення						0,01		

Таблиця В.4

Органічна карта України 2024 (ЄС, NOP) [узагальнено автором за матеріалами 23-26]

	Загальна кількість операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США)	Загальна площа сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США)	у тому числі площа сільськогосподарських земель з органічним статусом, га	частка кількості операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США) до загальної кількості, %	частка площ сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США) до загальної площі, %	частка площі сільськогосподарських земель з органічним статусом, га до загальної площі сільськогосподарських земель з органічним статусом, %	Рейтинг площ сільськогосподарських земель з органічним статусом по областях, га	Рейтинг кількості операторів, сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС, NOP (США) по областях
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Україна	436	349257	320064	100,00	100,00	100,00	х	х
Області								
Вінницька	67	2101	1394	15,37	0,60	0,44	16	1
Волинська	32	1624	1542	7,34	0,46	0,48	15	3
Дніпропетровська	21	15880	15694	4,82	4,55	4,90	10	7
Донецька	0	0	0	0,00	0,00	0,00	22	23
Житомирська	28	38683	35854	6,42	11,08	11,20	4	6
Закарпатська	9	7	7	2,06	0,00	0,00	21	16
Запорізька	8	14159	14159	1,83	4,05	4,42	11	19
Івано-Франківська	20	328	255	4,59	0,09	0,08	18	9
Київська	51	31457	31441	11,70	9,01	9,82	5	2

Продовж. табл. В.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кіровоградська	4	2095	1980	0,92	0,60	0,62	13	21
Луганська	0	0	0	0,00	0,00	0,00	22	23
Львівська	19	877	855	4,36	0,25	0,27	17	10
Миколаївська	14	136	135	3,21	0,04	0,04	19	14
Одеська	31	50263	49286	7,11	14,39	15,40	1	4
Полтавська	30	20443	19716	6,88	5,85	6,16	7	5
Рівненська	15	18708	17646	3,44	5,36	5,51	9	12
Сумська	9	48	48	2,06	0,01	0,01	20	16
Тернопільська	10	39008	38381	2,29	11,17	11,99	3	15
Харківська	16	4150	3906	3,67	1,19	1,22	12	11
Херсонська	2	1872	1862	0,46	0,54	0,58	14	22
Хмельницька	21	40061	18814	4,82	11,47	5,88	8	7
Черкаська	15	41432	41388	3,44	11,86	12,93	2	12
Чернівецька	5	224	0	1,15	0,06	0,00	22	20
Чернігівська	9	25701	25701	2,06	7,36	8,03	6	16
максимальне значення						15,40		
мінімальне значення						0,002		

Таблиця В.5

Органічна карта України 2024 (за законодавством України) [узагальнено автором за матеріалами 23-26]

	Загальна кількість операторів, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції	Загальна площа сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції	у тому числі площа сільськогосподарських земель з органічним статусом, га	частка кількості операторів, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, %	частка площ сільськогосподарських земель (органічних і перехідного періоду), га, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, %	частка площі сільськогосподарських земель з органічним статусом, га до загальної площі сільськогосподарських земель з органічним статусом, %	Рейтинг площ сільськогосподарських земель з органічним статусом по областях, га	Рейтинг кількості операторів, сертифікованих відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Україна	260	61267	51064	100,00	100,00	100,00	х	х
Області								
Вінницька	43	2002	1131	16,54	3,27	2,21	9	1
Волинська	19	1475	1273	7,31	2,41	2,49	8	5
Дніпропетровська	8	342	201	3,08	0,56	0,39	12	15
Донецька	0	0	0	0,00	0,00	0,00	20	23
Житомирська	20	17439	13770	7,69	28,46	26,97	2	4
Закарпатська	4	7	0	1,54	0,01	0,00	20	17

Продовж. табл. В.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запорізька	3	0	0	1,15	0,00	0,00	20	19
Івано-Франківська	10	265	61	3,85	0,43	0,12	15	8
Київська	29	3185	1776	11,15	5,20	3,48	5	2
Кіровоградська	2	4	3	0,77	0,01	0,01	19	20
Луганська	0	0	0	0,00	0,00	0,00	20	23
Львівська	9	467	388	3,46	0,76	0,76	10	10
Миколаївська	10	136	136	3,85	0,22	0,27	13	8
Одеська	9	478	22	3,46	0,78	0,04	18	10
Полтавська	28	17894	17266	10,77	29,21	33,81	1	3
Рівненська	9	10100	8758	3,46	16,49	17,15	3	10
Сумська	9	48	48	3,46	0,08	0,09	16	10
Тернопільська	6	2244	1617	2,31	3,66	3,17	7	16
Харківська	9	614	291	3,46	1,00	0,57	11	10
Херсонська	1	23	23	0,38	0,04	0,05	17	22
Хмельницька	14	120	120	5,38	0,20	0,23	14	6
Черкаська	12	2580	2536	4,62	4,21	4,97	4	7
Чернівецька	2	200	0	0,77	0,33	0,00	20	20
Чернігівська	4	1644	1644	1,54	2,68	3,22	6	17
максимальне значення						33,81		
мінімальне значення						0,00		

Стан органічного виробництва продукції на державному рівні

Спостерігаючи стан органічного виробництва продукції на державному рівні, слід виділити дослідження та аналіз можливостей та загроз розвитку органічного землеробства з використанням методики SWOT-аналізу. Опрацьовано фактори, які можуть впливати на можливості та загрози розвитку органічного землеробства (табл. Г.1).

Таблиця Г.1

Аналіз можливостей розвитку органічного землеробства в Україні, 2023-2025 рр. [сформовано автором за матеріалами 32, с. 115]

Аналіз можливостей розвитку органічного землеробства в Україні							
№ з/п	фактори	ймовірність здійснення			важливість впливу		
		висока (7–10)	середня (4–6)	низька (1–3)	висока (7–10)	середня (4–6)	низька (1–3)
1.	Диверсифікація виробництва у сільському господарстві			3		4	
2.	Державна підтримка розвитку органічного землеробства			3	8		
3.	Зниження податкового тиску на виробників екологічно чистої продукції		5		7		
4.	Зміна в споживчих очікуваннях шляхом надання переваги українських споживачів вітчизняним продуктам харчування			3		5	
5.	Зростання інвестиційної привабливості продовольчого комплексу економіки		5		8		
6.	Вихід на нові закордонні продовольчі ринки	9			8		
7.	Впровадження нових виробничих технологій та методів управління		6		7		
8.	Розвиток туризму в регіоні, що збільшить попит на продовольчу продукцію			4		6	
9.	Розвиток кооперації господарств населення на селі		6		8		

З табл. Г.1 робимо висновок, що ймовірність виходу на нові закордонні продовольчі ринки надає значні можливості розвитку органічного землеробства в Україні, а державна підтримка розвитку органічного землеробства, зростання інвестиційної привабливості продовольчого комплексу економіки, вихід на нові закордонні продовольчі ринки та розвиток кооперації господарств населення на селі найбільше впливають на розвиток органічного землеробства в нашій державі.

Наступне розгорнутий аналіз можливих загроз розвитку органічного землеробства в Україні (табл. Г.2).

Таблиця Г.2

**Аналіз можливих загроз розвитку органічного землеробства в Україні,
2023-2025 рр. [сформовано автором за матеріалами 32, с. 115]**

Аналіз можливих загроз розвитку органічного землеробства в Україні							
№ з/п	фактори	ймовірність здійснення			важливість впливу		
		висока (7–10)	середня (4–6)	низька (1–3)	висока. (7–10)	середня (4–6)	низька (1–3)
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Інтенсифікація сільськогосподарського виробництва, швидке зростання виробництв із низькими витратами		6			6	
2.	Недостатня поінформованість населення щодо екологічної продукції, що загрожує її недооцінкою та низьким попитом на таку продукцію		5			5	
3.	Розбіжність пріоритетів розвитку органічного землеробства в органах державної влади, підприємців і населення, що не може забезпечити досягнення спільної кінцевої мети	7			10		
4.	Наявність сильної конкуренції з боку західних країн-сусідів		6			5	

Продовж. табл. Г.2

1	2	3	4	5	6	7	8
5.	Неспроможність сільськогосподарських підприємств здійснювати капіталовкладення з метою ведення органічного землеробства	7			8		
6.	Неплатоспроможність населення у зв'язку з високими цінами на сертифіковану органічну продовольчу продукцію		6		9		

Також, Сенишиним О. С. на основі табл. 2.6 побудована матриця сприятливих можливостей функціонування та розвитку процесів органічного землеробства в Україні (рис. Г.1).

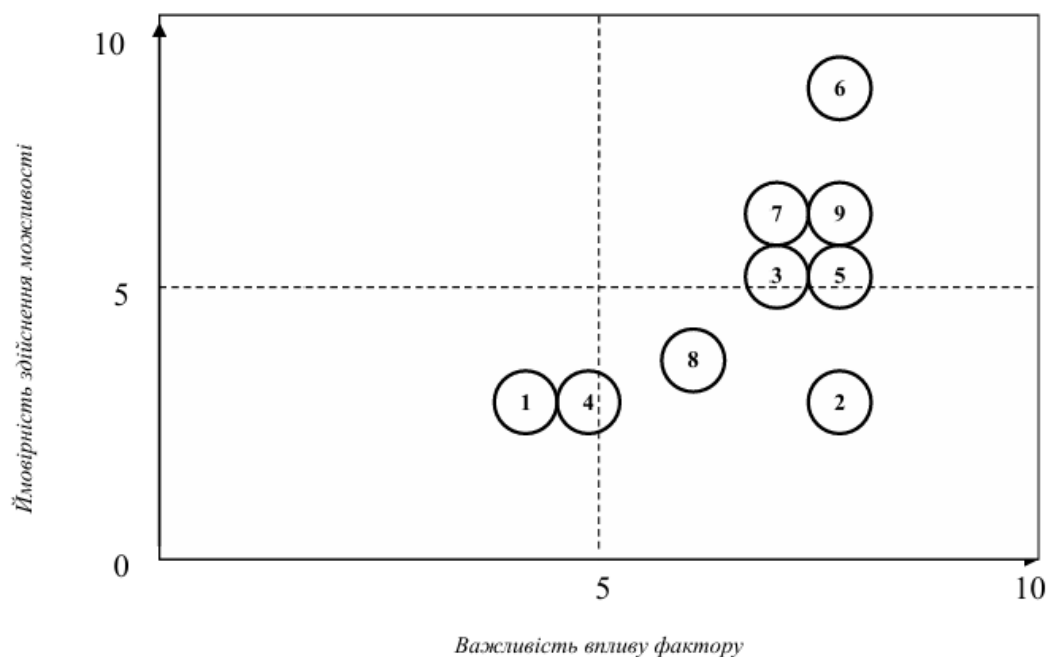


Рис. Г.1. Матриця сприятливих можливостей розвитку органічного землеробства в Україні, 2023-2025 р. [побудовано автором за матеріалами 32, с. 115]

Серед можливих загроз розвитку органічного землеробства вагома

ймовірність є у розбіжності пріоритетів розвитку органічного землеробства в органах державної влади, підприємців і населення, що не може забезпечити досягнення спільної кінцевої мети та неспроможність сільськогосподарських підприємств здійснювати капіталовкладення з метою ведення органічного землеробства, а факторно найбільше впливають все ж таки розбіжність пріоритетів розвитку органічного землеробства в органах державної влади, підприємців і населення, що не може забезпечити досягнення спільної кінцевої мети 10 балів та неплатоспроможність населення у зв'язку з високими цінами на сертифіковану органічну продовольчу продукцію 9 балів.

Апробація результатів досліджень здобувача вищої освіти в наукових працях

АНОТАЦІЯ

Непочатова К. С. «Екологоорієнтоване управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку». Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні та прикладні питання екологоорієнтованого управління [REDACTED] в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Розкрито теоретичні основи екологоорієнтованого управління аграрним підприємством в контексті реалізації цілей сталого розвитку. Проведено діагностику системи екологоорієнтованого управління [REDACTED]. Апробовано напрямки ефективного забезпечення екологоорієнтованого управління [REDACTED] в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Ключові слова: екологоорієнтоване управління, аграрне підприємство, сталий розвиток, цілі сталого розвитку, ефективність, конкурентоспроможність.