

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «РОДИНА»
БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА
ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

здобувача вищої освіти Мокрінчука Олександра Сергійовича

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Андрій АНДРЕЙЧЕНКО_____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
економіки, права та управління
бізнесом Одеського національного
економічного університету
Валентина ДЕНЬГУБ

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«16» червня 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Олександр МОКРІНЧУКУ

1. Тема роботи: *«Управління господарською діяльністю СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на засадах концепції сталого розвитку», науковий керівник роботи: д.е.н., професор Андрій АНДРЕЙЧЕНКО затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/1 від 16. 06.2025 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *06 грудня 2025 р.*

3. Об'єкт дослідження: *є господарська діяльність аграрних підприємств на засадах концепції сталого розвитку.*

4. Предмет дослідження: *методи, механізми та організаційно-економічні інструменти управління господарською діяльністю аграрних підприємств на засадах концепції сталого розвитку. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *розкрити сутність категорії «господарська діяльність підприємства»;*
- *дослідити еволюцію та основні положення концепції сталого розвитку;*
- *систематизувати існуючі методики та показники оцінювання економічної, екологічної та соціальної сталості.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *оцінити соціально-економічні передумови діяльності підприємства;*
- *здійснити характеристику організаційного та ресурсного забезпечення;*
- *проаналізувати результативність та ефективність господарської діяльності.*

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- визначити стратегічні цілі підприємства на засадах сталого розвитку;
- розробити заходи щодо раціоналізації організаційної структури управління;
- обґрунтувати рекомендації щодо впровадження технологій точного землеробства, як напрямку підвищення ефективності господарської діяльності.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення управління господарською діяльністю підприємства. Структура та класифікація видів господарської діяльності підприємства. Модель «Triple Bottom Line» (TBL). Методи оцінювання сталості діяльності підприємства

6.2. До аналітичного розділу:

Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Структура підприємств (суб'єктів господарювання) за видами економічної діяльності. Кількість зайнятих працівників на підприємствах Одеської області за видами економічної діяльності. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств Одеської області за видами економічної діяльності. Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції СВК «Родина». Забезпеченість виробничими ресурсами СВК «Родина». Рівень використання виробничого потенціалу Динаміка результатів від реалізації продукції, тис. грн. Доходи та витрати СВК «Родина» Динаміка адміністративних витрат за 2019-2024 рр.. Показники кінцевих результатів діяльності та ефективності господарювання.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Соціально-економічні чинники діяльності СВК «Родина». Матриця SWOT-аналізу СВК «Родина» Матриця TOWS. Стратегічна карта Balanced Scorecard (BSC) для СВК «Родина». Організаційна структура управління СВК «Родина». Проблеми в організаційній структурі управлінні СВК «Родина» та напрямки їх усунення. Організаційна структура управління СВК «Родина» (проект). Заходи з впровадження технологій точного землеробства в СВК «Родина». Перелік технічних засобів для впровадження системи точного землеробства в СВК «Родина». SWOT-аналіз впровадження точного землеробства. Очікуваний економічний ефект від впровадження системи точного землеробства в СВК «Родина».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; офіційні матеріали міжнародних організацій (UNDP, FAO, ISO), баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-22.08.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-12.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025-12.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025-15.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025-22.11.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025-28.11.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025-12.12.2025	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025-07.12.2025	0	
15	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025-17.12.2025	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025-19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Олександр МОКРІНЧУК

Науковий керівник: _____ Андрій АНДРЕЙЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Мокрінчук О.С. Управління господарською діяльністю СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на засадах концепції сталого розвитку. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України особливого значення набуває формування ефективних моделей управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, здатних забезпечити їхню конкурентоспроможність, економічну стабільність та довгостроковий розвиток. Поглиблення інтеграційних процесів з Європейським Союзом, відновлення економіки в умовах повоєнних викликів, зростаюча кліматична нестабільність та потреба раціонального використання природних ресурсів зумовлюють необхідність переходу до систем управління, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку.

Проблематика управління господарською діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку є предметом активних наукових досліджень як в Україні, так і у світі. В українській науковій літературі сутність та інструментарій управління господарською діяльністю підприємств розкриті у працях І. А. Бланка, В. А. Василенка, Н. В. Коваленка, О. В. Клименка, В. Є. Командровської та Г. С. Грінченка.

З огляду на стратегічну важливість аграрного сектору особливу увагу приділяють модернізації виробничо-господарських процесів. Сахачький М. П., Запша Г. М. та Дідур Г. І. досліджують напрями модернізації аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій, а Мікуліна М. О., Андрієнко І., Саржанов Б. О. та інші науковці обґрунтовують ефективність інтеграції інновацій, зокрема технологій точного землеробства, у практику господарювання аграрних підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення управління господарською діяльністю аграрних підприємств на засадах концепції сталого розвитку.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління господарською діяльністю аграрних підприємств на засадах концепції сталого розвитку з урахуванням економічних, екологічних та

соціальних вимог сучасного аграрного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- розкрити сутність категорії «господарська діяльність підприємства»;
- дослідити еволюцію та основні положення концепції сталого розвитку;
- систематизувати існуючі методики та показники оцінювання економічної, екологічної та соціальної сталості;
- оцінити соціально-економічні передумови діяльності підприємства;
- здійснити характеристику організаційного та ресурсного забезпечення;
- проаналізувати результативність та ефективність господарської діяльності;
- визначити стратегічні цілі підприємства на засадах сталого розвитку;
- розробити заходи щодо раціоналізації організаційної структури управління;
- обґрунтувати рекомендації щодо впровадження технологій точного землеробства, як напрямку підвищення ефективності господарської діяльності.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність аграрних підприємств на засадах концепції сталого розвитку.

Предметом дослідження є методи, механізми та організаційно-економічні інструменти управління господарською діяльністю аграрних підприємств на засадах концепції сталого розвитку.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи було використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання, що забезпечили ґрунтовність теоретичного обґрунтування та практичну достовірність отриманих результаті: загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукції та дедукції); економіко-статистичні методи (метод порівнянь, метод регресії, графічний метод); методи економічного аналізу та діагностики (факторний аналіз, SWOT- та TOWS-аналіз, метод експертних оцінок); методи стратегічного управління (балансована система показників, методи моделювання) та інші.

Елементи наукової новизни. Основний науковий результат кваліфікаційної магістерської роботи полягає в тому, що уточнено теоретичний зміст управління господарською діяльністю підприємства з урахуванням інтеграції принципів сталого розвитку, що дозволило сформулювати комплексне авторське визначення цього поняття, орієнтоване на довгострокову ресурсну, екологічну та економічну збалансованість.

Апробація результатів дослідження. За результатами досліджень опубліковано наукову статтю: Дідур Г.І., Шевченко А.А., Чорний М.О., Мотрук С. О., Мокрінчук О.С. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/969>

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота

складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 98 сторінках комп'ютерного тексту, містить 23 таблиці та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 124 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління господарською діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку» розкрито сутність категорії «господарська діяльність підприємства»; досліджено еволюцію та основні положення концепції сталого розвитку; систематизовано існуючі методики та показники оцінювання економічної, екологічної та соціальної сталості.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на засадах концепції сталого розвитку» дано оцінку соціально-економічним передумовам діяльності підприємства на засадах концепції сталого розвитку; здійснено характеристику організаційного та ресурсного забезпечення; проаналізовано результативність та ефективність господарської діяльності.

У третьому розділі «Удосконалення управління господарською діяльністю СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на засадах концепції сталого розвитку» було сформовано науково обґрунтовану систему заходів, спрямованих на удосконалення управління господарською діяльністю СВК «Родина» на засадах сталого розвитку. Результати дослідження дозволили визначити стратегічні цілі кооперативу, розробити інструменти оптимізації організаційної структури та обґрунтувати доцільність і механізми впровадження технологій точного землеробства..

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів управління господарською діяльністю в аграрних підприємств на засадах сталого розвитку дозволяють зробити наступні висновки:

- результати теоретичного дослідження сформували цілісний концептуальний апарат, необхідний для проведення подальшого аналізу, визначення проблем та обґрунтування шляхів удосконалення управління господарською діяльністю підприємства на засадах сталого розвитку. Отримані висновки слугуватимуть основою для практичних рекомендацій, представлених у наступних розділах роботи;

- СВК «Родина» функціонує в умовах як значних викликів, так і суттєвих можливостей, обумовлених соціально-економічним середовищем Одеської області. Підприємство має достатню ресурсну базу та здатність нарощувати виробничий потенціал, однак потребує раціоналізації управління активами та підвищення ефективності використання ресурсів. Результативність діяльності демонструє тенденцію до зростання доходів і стабілізації фінансових

показників, що створює передумови для розроблення стратегічних напрямів сталого розвитку;

- стратегічна модернізація управління СВК «Родина» є необхідною умовою підвищення його ефективності та забезпечення довгострокового сталого розвитку. Сформовані стратегічні цілі, оптимізована організаційна структура та обґрунтовані технологічні інновації утворюють комплексну модель управління, здатну забезпечити підвищення прибутковості, ресурсоефективності, конкурентоспроможності та екологічної відповідальності підприємства. Реалізація запропонованих заходів дасть можливість кооперативу зміцнити свої позиції на ринку, адаптуватися до сучасних викликів аграрного виробництва та забезпечити стійкість розвитку в довгостроковій перспективі.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Дідур Г.І., Шевченко А.А., Чорний М.О., Мотрук С. О., Мокрінчук О.С. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/969>

АНОТАЦІЯ

Мокрінчук О.С. Управління господарською діяльністю СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на засадах концепції сталого розвитку. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2025.

В кваліфікаційній роботі розкрито сутність категорії «господарська діяльність підприємства»; досліджено еволюцію та основні положення концепції сталого розвитку; систематизовано існуючі методики та показники оцінювання економічної, екологічної та соціальної сталості.

Дано оцінку соціально-економічним передумовам діяльності підприємства; здійснено характеристику організаційного та ресурсного забезпечення; проаналізовано результативність та ефективність господарської діяльності.

Визначено стратегічні цілі підприємства на засадах сталого розвитку; розроблено заходи щодо раціоналізації організаційної структури управління; обґрунтовано рекомендації щодо впровадження технологій точного землеробства, як напрямку підвищення ефективності господарської діяльності.

Ключові слова: господарська діяльність, цілі сталого розвитку, технології точного землеробства, організаційна структура управління.

ANNOTATION

Mokrinchuk O. S. Management of Economic Activity of the Agricultural Production Cooperative “Rodyna” of Bilhorod-Dnistrovskyi District, Odessa Region Based on the Concept of Sustainable Development. - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2025.

The qualification thesis reveals the essence of the category “economic activity of an enterprise”; investigates the evolution and key provisions of the concept of sustainable development; and systematizes existing methodologies and indicators for assessing economic, environmental, and social sustainability.

The socio-economic prerequisites of the enterprise’s activity are assessed; the organizational and resource support is characterized; and the performance and efficiency of economic activity are analyzed.

Strategic goals of the enterprise based on the principles of sustainable development are defined; measures for rationalizing the organizational management structure are developed; and recommendations for the implementation of precision farming technologies as a direction for improving the efficiency of economic activity are substantiated.

Keywords: economic activity, Sustainable Development Goals, precision farming technologies, organizational management structure.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	8
1.1. Сутність та зміст управління господарською діяльністю підприємства	8
1.2. Концепція сталого розвитку та її застосування в управлінні підприємствами	18
1.3. Методичні підходи до оцінювання сталості та ефективності господарської діяльності	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	36
2.1. Соціально-економічні передумови діяльності підприємства	36
2.2. Характеристика організаційного та ресурсного забезпечення	47
2.3. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	64
3.1. Стратегічні напрями сталого розвитку СВК «Родина»	64
3.2. Раціоналізація організаційної структури управління	75
3.3. Впровадження технологій точного землеробства, як напрямок підвищення ефективності господарської діяльності	85
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України особливого значення набуває формування ефективних моделей управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, здатних забезпечити їхню конкурентоспроможність, економічну стабільність та довгостроковий розвиток. Поглиблення інтеграційних процесів з Європейським Союзом, відновлення економіки в умовах повоєнних викликів, зростаюча кліматична нестабільність та потреба раціонального використання природних ресурсів зумовлюють необхідність переходу до систем управління, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку, яка передбачає збалансоване поєднання економічних, екологічних та соціальних цілей, стає ключовим орієнтиром у діяльності аграрних підприємств. Реалізація її положень дозволяє забезпечити ресурсоефективність, мінімізувати негативний екологічний вплив виробництва, підвищити соціальну відповідальність та зміцнити партнерські відносини з місцевими громадами. У цьому контексті особливої ваги набуває розроблення сучасних підходів до управління господарською діяльністю сільськогосподарських виробничих кооперативів, які є важливими суб'єктами аграрної економіки та відіграють значну роль у соціально-економічному розвитку сільських територій.

СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області функціонує у специфічних природно-кліматичних та економічних умовах Півдня України, де гостро постають проблеми деградації ґрунтів, раціонального водокористування, енергозбереження, формування ефективної виробничої структури та соціального забезпечення працівників. Це потребує впровадження інноваційних підходів до управління та комплексної оцінки результативності діяльності з погляду сталого розвитку.

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю переорієнтації аграрних підприємств на моделі ведення господарської діяльності, які

відповідатимуть викликам сучасності та забезпечуватимуть сталий розвиток регіону й підприємства у довгостроковій перспективі.

Проблематика управління господарською діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку є предметом активних наукових досліджень як в Україні, так і у світі. В українській науковій літературі сутність та інструментарій управління господарською діяльністю підприємств розкриті у працях І. А. Бланка, який досліджує фінансові основи управління капіталом [4], а також В. А. Василенка, який обґрунтовує теоретико-методологічні підходи до прийняття управлінських рішень [6]. Значний внесок у розроблення сучасних підходів до організаційного забезпечення розвитку підприємств здійснили Н. В. Коваленко [26] та О. В. Клименко [27], які підкреслюють важливість адаптивності та стратегічної орієнтації управлінських систем. Окремий пласт досліджень присвячений сталому розвитку підприємств: В. Є. Командровська визначає теоретико-методологічні засади концепції сталого розвитку на рівні бізнес-структур [28], а Г. С. Грінченко та співавтори аналізують індикатори сталості та методи їх оцінювання [12].

З огляду на стратегічну важливість аграрного сектору особливу увагу приділяють модернізації виробничо-господарських процесів. Сахацький М. П., Запша Г. М. та Дідур Г. І. досліджують напрями модернізації аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій [72], а Мікуліна М. О., Андрієнко І., Саржанов Б. О. та інші науковці обґрунтовують ефективність інтеграції інновацій, зокрема технологій точного землеробства, у практику господарювання аграрних підприємств [2, 46].

Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління господарською діяльністю аграрних підприємств на засадах концепції сталого розвитку з урахуванням економічних, екологічних та соціальних вимог сучасного аграрного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність категорії «господарська діяльність підприємства»;
- дослідити еволюцію та основні положення концепції сталого розвитку;
- систематизувати існуючі методики та показники оцінювання економічної, екологічної та соціальної сталості;
- оцінити соціально-економічні передумови діяльності підприємства на засадах концепції сталого розвитку;
- здійснити характеристику організаційного та ресурсного забезпечення;
- проаналізувати результативність та ефективність господарської діяльності;
- визначити стратегічні цілі підприємства на засадах сталого розвитку;
- розробити заходи щодо раціоналізації організаційної структури управління;
- обґрунтувати рекомендації щодо впровадження технологій точного землеробства, як напрямку підвищення ефективності господарської діяльності.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність аграрних підприємств на засадах концепції сталого розвитку.

Предметом дослідження є методи, механізми та організаційно-економічні інструменти управління господарською діяльністю аграрних підприємств на засадах концепції сталого розвитку.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи було використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання, що забезпечили ґрунтовність теоретичного обґрунтування та практичну достовірність отриманих результатів.

1. Загальнонаукові методи: аналіз і синтез застосовано для вивчення наукових підходів до управління господарською діяльністю, узагальнення положень концепції сталого розвитку, систематизації економічних, екологічних і соціальних чинників впливу на діяльність аграрних підприємств;

індукція та дедукція дали змогу визначити ключові закономірності та тенденції розвитку господарської діяльності СВК «Родина» на основі аналізу статистичних даних і господарських показників.

2. Економіко-статистичні методи: метод порівнянь застосовано для аналізу динаміки основних виробничо-фінансових показників підприємства за 2022–2024 рр.; метод регресії для аналізу динаміки витрат на збут і адміністративних витрат; індексний метод забезпечив визначення темпів змін економічних показників та їх впливу на результативність діяльності; графічний метод застосовано для наочного подання тенденцій розвитку підприємства, зокрема аналізу динаміки чистого прибутку та рентабельності.

3. Методи економічного аналізу та діагностики: факторний аналіз – використано для оцінки впливу ключових факторів на прибутковість та ефективність виробничої діяльності; SWOT- та TOWS-аналіз дали змогу виявити сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що формують стратегічні альтернативи розвитку; метод експертних оцінок застосовано при формуванні стратегічних пріоритетів, оцінюванні ризиків та виборі напрямів удосконалення управління.

4. Методи стратегічного управління: балансова система показників (BSC) – використана для побудови стратегічної карти розвитку СВК «Родина», визначення цілей у фінансовій, клієнтській, виробничій та кадровій перспективах; методи моделювання дозволили сформулювати оцінку результативності господарської діяльності та спрогнозувати можливі сценарії розвитку підприємства з урахуванням концепції сталого розвитку.

5. Нормативно-правовий аналіз застосовано для дослідження законодавчих аспектів функціонування сільськогосподарських кооперативів, державної політики сталого розвитку, екологічних стандартів та регуляторних умов ведення аграрного бізнесу.

Інформаційне забезпечення дослідження ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів України у сфері аграрного виробництва, кооперації та сталого розвитку; статистичних матеріалах Державної служби

статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; внутрішній звітності СВК «Родина» за 2022–2024 рр., що включає бухгалтерські, фінансові та виробничі показники. Теоретичною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені управлінню господарською діяльністю, концепції сталого розвитку та методикам оцінювання ефективності підприємств. Додатковими джерелами інформації виступили офіційні матеріали міжнародних організацій (UNDP, FAO, ISO), аналітичні огляди аграрного ринку та дані професійних асоціацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що уточнено теоретичний зміст управління господарською діяльністю підприємства з урахуванням інтеграції принципів сталого розвитку, що дозволило сформулювати комплексне авторське визначення цього поняття, орієнтоване на довгострокову ресурсну, екологічну та економічну збалансованість.

Практичне значення одержаних результатів:

- запропоновано модель удосконалення організаційної структури управління для СВК «Родина», що передбачає оптимізацію функціональних зв'язків та підвищення оперативності прийняття рішень;
- обґрунтовано напрями впровадження технологій точного землеробства, які забезпечують ресурсозбереження, зменшення виробничих ризиків та підвищення ефективності господарської діяльності на засадах сталого розвитку.

Публікації. За результатами досліджень опубліковано наукову статтю:

Дідур Г.І., Шевченко А.А., Чорний М.О., Мотрук С. О., Мокрінчук О.С. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №17. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17887622>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та зміст управління господарською діяльністю підприємства

Управління господарською діяльністю підприємства є ключовою складовою системи менеджменту, що забезпечує цілісність, результативність та узгодженість усіх процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Господарська діяльність охоплює сукупність економічних, фінансових, виробничих, інноваційних, логістичних, екологічних та соціально орієнтованих операцій, які формують основу функціонування підприємства та його взаємодію із зовнішнім середовищем. Згідно з сучасними підходами, сутність управління господарською діяльністю полягає у раціональному використанні ресурсів, забезпеченні стабільності та ефективності виробництва, підвищенні конкурентоспроможності й адаптивності підприємства до змін ринку та інституційних умов [19].

У теорії менеджменту існує значне розмаїття підходів до визначення сутності управління господарською діяльністю підприємства. Це зумовлено багатовимірністю самого поняття «господарська діяльність», яке охоплює економічні, виробничо-технологічні, фінансові, логістичні, інноваційні, соціальні та екологічні компоненти. Різні автори акцентують увагу на тих чи інших аспектах управління, від функціонального та процесного підходів до стратегічного, ресурсного та інноваційного бачення.

В таблиці 1.1 систематизовано основні наукові підходи, що розкривають зміст управління господарською діяльністю, та демонструє, як різні вчені інтерпретують його завдання, функції та значення у сучасних умовах. Це дозволяє глибше зрозуміти теоретичні основи управління підприємством та

визначити ключові акценти, які слід урахувати під час дослідження моделі функціонування підприємства на засадах сталого розвитку.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення управління господарською діяльністю підприємства

Автор (джерело)	Суть визначення	Ключові слова
1	2	3
Занора В.О., Драненко І.М. [19]	Управління господарською діяльністю - це цілеспрямований вплив менеджменту на виробничі, економічні та інноваційні процеси підприємства задля підвищення результативності та конкурентоспроможності.	інноваційність, ефективність, конкурентоспроможність, управлінські рішення
Клименко О.В., Брезіцька А.М. [26]	Управління розглядається як система заходів і рішень щодо раціонального планування, організації та контролю фінансових ресурсів підприємства з метою підвищення ефективності.	фінансові ресурси, ефективність, планування, контроль
Костецька Н.І. [32]	Господарське управління - це процес оптимізації витрат, що забезпечує ресурсну економію та стабільний розвиток підприємства в умовах ризику.	витрати, оптимізація, ризик, ресурсозбереження
Перерва І.М. [61]	Управління господарською діяльністю - це координація взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності та досягнення стратегічних цілей.	процеси, координація, цінність, стратегічні цілі
Панченко В.А. [60]	Управління господарською діяльністю включає оптимізацію матеріальних і інформаційних потоків, що впливає на продуктивність і витратність підприємства.	логістика, потоки, продуктивність, витрати
Крилов Д.В. [36]	Господарське управління - це взаємодія ключових функцій менеджменту (планування, організація, контроль, мотивація), спрямована на забезпечення ефективності функціонування підприємства.	планування, організація, контроль, мотивація
Лупак Р.Л., Наконечна Н.В., Микитин О.З. [41]	Управління господарською діяльністю - це система прийняття рішень, що спрямована на досягнення економічної та інноваційної результативності підприємства.	управлінські рішення, ефективність, інновації
Єфімова О. [14]	Управління трактується як системний вплив на елементи підприємства та взаємозв'язки між ними для забезпечення цілісності та розвитку організації.	системний підхід, елементи системи, цілісність
Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. [83]	Управління - це формування та реалізація організаційно-економічних механізмів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства.	механізми, розвиток, функціонування
Бабчинська О.І., Соколовська В.В. [3]	Господарське управління описується як комплекс методів та інструментів, спрямованих на досягнення економічних результатів і раціональне використання ресурсів.	інструменти, методи, економічний результат

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Лазеба Є.С. [38]	Управління - це виконання основних функцій менеджменту для забезпечення ефективності діяльності підприємства.	функції менеджменту, ефективність
Овандер Н.Л., Катуніна О.С., Дідур Г.І [51]	Управління господарською діяльністю включає цифрову аналітику та оптимізацію бізнес-процесів на основі великих даних.	цифровізація, великі дані, оптимізація
Телічко Н.А., Дідур Г.І. [74]	Управління - це комплекс дій щодо планування, контролю та регулювання витрат як основи ефективності господарської діяльності.	контролінг, витрати, регулювання
Дідур Г.І., Мельничук О.І., Телічко Н.А., Лівінський А.І. [13]	Управління господарською діяльністю - це вплив на логістичні та операційні процеси з метою зниження витрат і підвищення ефективності.	логістика, операції, ефективність
Боев В.В., Довгань В.О., Дідур Г.І. [5]	Управління господарською діяльністю визначається як стратегічний процес формування довгострокових напрямів розвитку підприємства.	стратегія, розвиток, довгострокові рішення
Пустовгар С. [70]	Управління господарською діяльністю передбачає системне планування, що визначає напрями ресурсного забезпечення та розвитку підприємства.	планування, ресурси, стратегія
Ганна Дідур, Віталій Довган, Євгенія Пирожок [9]	Управління - це організація та реалізація змін, що забезпечують адаптацію й розвиток господарської діяльності.	стратегічні зміни, адаптація
Якимчук Т., Лисенко О. [86]	Управління - це аналітичне забезпечення прийняття рішень, що дозволяє оптимізувати діяльність підприємства.	аналіз, прийняття рішень
Кравченко М.О., Прудкий В.В. [35]	Господарське управління розглядається як процес балансування економічної, соціальної та екологічної ефективності діяльності підприємства.	сталий розвиток, ризики, баланс ефективності

Джерело: Побудовано автором

Аналіз таблиці 1.1 свідчить, що науковці трактують управління господарською діяльністю як складну систему впливів, спрямованих на забезпечення результативності та розвитку підприємства, проте кожен автор формує власний методологічний акцент.

Низка дослідників, зокрема Занора В.О., Драненко І.М. [19], розглядають управління господарською діяльністю через призму інноваційності, підкреслюючи, що сучасне підприємство має не лише підтримувати операційну стабільність, а й постійно адаптуватися до

технологічних змін, упроваджувати нові методи організації роботи та прийняття управлінських рішень. Інноваційна спрямованість управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійкий розвиток.

У роботах Клименко О.В., Брезіцької А.М. [26] наголошується, що базовою складовою господарської діяльності є фінансове управління, адже саме раціональне планування й розподіл фінансових ресурсів визначають можливості підприємства щодо інвестування, модернізації та розширення діяльності. Такий підхід особливо актуальний для аграрних кооперативів, діяльність яких залежить від сезонності, цінових коливань та ресурсних обмежень.

На противагу цьому представники процесного підходу Перерва І.М. [61], Панченко В.А. [60] трактують управління як координацію бізнес-процесів, що забезпечує логічність, узгодженість і безперервність операційної діяльності. У центрі їхніх досліджень - оптимізація потоків, зменшення втрат, підвищення продуктивності та раціональне використання ресурсів. Саме процесний підхід часто вважають найбільш ефективним у контексті сталого розвитку, оскільки він акцентує увагу на усуненні надлишкових витрат і підвищенні екологічності виробництва.

Суттєвий внесок у методологію управління також роблять представники функціонального підходу, зокрема Крилов Д.В. [36] та Лазеба Є.С. [38]. Вони визначають управління як взаємодію основних функцій менеджменту: планування, організування, мотивації, контролю та регулювання. Така систематизація дозволяє оцінити управлінську діяльність крізь призму логічної послідовності дій, необхідних для забезпечення ефективності господарських процесів.

Окремі автори пропонують розглядати управління як систему формування організаційно-економічних механізмів [83], що визначають траєкторію розвитку підприємства. До таких механізмів належать: система мотивації, механізм інвестування, інноваційне забезпечення, екологічний

контроль, логістичні рішення тощо. У цьому контексті управління виступає інструментом розвитку та модернізації.

Значну увагу дослідники приділяють управлінню витратами, оскільки саме цей аспект часто визначає економічну стійкість підприємства. На думку Костецької Н.І. [32], оптимізація витрат і управління ризиками є необхідною умовою збереження ефективності господарської діяльності в нестабільному середовищі.

У роботах Овандер Н.Л., Катуніна О.С., Дідур Г.І [51] підкреслюється роль цифрових технологій та аналітики великих даних, що дедалі більше визначають якість управлінських рішень. Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати операції, підвищити точність прогнозування та збільшити адаптивність господарської діяльності.

Підхід до управління як процесу стратегічних змін представлений у роботах Боев В.В., Довгань В.О., Дідур Г.І. [5]. На їхню думку, ефективне управління господарською діяльністю неможливе без здатності підприємства адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, формувати довгострокові цілі та впроваджувати зміни, що забезпечують розвиток і конкурентоспроможність.

У свою чергу Кравченко М.О., Прудкий В.В. [35] пропонують розглядати управління як балансування між економічною, соціальною та екологічною ефективністю, що цілком відповідає концепції сталого розвитку та підкреслює необхідність комплексного підходу до оцінювання результативності діяльності підприємства.

Узагальнюючи представлені підходи, можна відзначити, що сучасне управління господарською діяльністю:

- виходить за межі суто економічної площини;
- охоплює процесні, функціональні, стратегічні, інноваційні та цифрові аспекти;
- спрямоване на забезпечення сталого розвитку підприємства;

- базується на принципах ефективності, раціонального ресурсокористування та адаптивності.

Таким чином, управління господарською діяльністю підприємства - це цілеспрямована, системно організована та інтегрована сукупність управлінських рішень, процесів і механізмів, спрямованих на раціональне використання ресурсів, забезпечення ефективності виробничо-економічних операцій, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку.

Таке управління передбачає збалансування економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності, адаптацію до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій і сучасних технологій, а також формування довгострокової здатності підприємства до стабільного функціонування та розвитку.

Структура та класифікація видів господарської діяльності підприємства є фундаментальним елементом теорії менеджменту та економіки підприємства, оскільки саме вони визначають логіку організації виробничих, фінансових, інноваційних та інших процесів. Різноманітність видів діяльності зумовлена багатогранністю завдань, які вирішує сучасне підприємство, та особливостями зовнішнього середовища, що формують вимоги до його адаптивності, гнучкості та ефективності (табл. 2.1).

Таблиця 1.2 - Структура та класифікація видів господарської діяльності підприємства

Критерій класифікації	Вид господарської діяльності	Характеристика
1	2	3
1. За характером участі у створенні продукції / послуг	Основна діяльність	Діяльність, що відповідає профілю підприємства і становить основу його функціонування (виробництво продукції, надання ключових послуг).
	Допоміжна діяльність	Процеси, що забезпечують основну діяльність (ремонт, енергозабезпечення, транспорт, складське господарство).
	Обслуговувальна діяльність	Супровідні операції, що забезпечують комфортне та безпечне здійснення виробництва: охорона, ІТ-підтримка, логістика.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
2. За економічною природою операцій	Виробнича діяльність	Переробка ресурсів у продукцію; матеріальне виробництво.
	Комерційна діяльність	Продаж, збут, маркетинг, договірна робота, взаємодія з ринками.
	Фінансова діяльність	Управління фінансовими ресурсами, інвестиції, кредитування, аналіз ризиків.
	Інноваційна діяльність	Запровадження нових технологій, продуктів, процесів; R&D.
	Інвестиційна діяльність	Формування та використання інвестицій; оновлення основних засобів; розвиток інфраструктури.
3. За формою організації процесів	Операційна діяльність	Щоденні виробничі та управлінські процеси, спрямовані на створення доданої вартості.
	Стратегічна діяльність	Довгострокове планування, вибір стратегій, управління розвитком.
	Тактична діяльність	Середньострокові заходи щодо реалізації стратегічних планів.
	Проектна діяльність	Комплекс дій із чіткими строками та ресурсами (модернізація, розширення, діджиталізація).
4. За ресурсною ознакою	Матеріально-технічна діяльність	Постачання, складські операції, технічне забезпечення, амортизація.
	Трудова діяльність	Управління персоналом, мотивація, розвиток компетентностей.
	Інформаційна діяльність	Обробка, зберігання й аналіз інформації, цифрові системи управління.
	Фінансова діяльність	Формування та розподіл ресурсів, фінансовий контроль.
5. За впливом на стійкість підприємства	Економічна діяльність	Забезпечує прибутковість, рентабельність і економічну стійкість.
	Екологічна діяльність	Зменшення впливу на довкілля, ресурсозбереження, впровадження екологічних технологій.
	Соціальна діяльність	Умови праці, соціальна відповідальність, розвиток персоналу, взаємодія зі стейкхолдерами.
6. За законодавчим регулюванням (ГКУ, КВЕД)	Підприємницька діяльність	Самостійна, ініціативна, систематична з метою отримання прибутку.
	Некомерційна діяльність	Діяльність без мети отримання прибутку (соціальні, культурні, освітні напрями в кооперативах).
	Ліцензована діяльність	Види діяльності, що потребують спеціального дозволу (ветеринарія, зберігання зерна, заготівля відходів тощо).
7. За ступенем ризику	Низькоризикова діяльність	Адміністративні та допоміжні процеси з мінімальними втратами.
	Середньоризикова діяльність	Торговельні, логістичні, маркетингові операції.

Продовження таблиці 1.2

	2	3
	Високоризикова діяльність	Інвестиції, інновації, виробництво з високою капіталоємністю.
8. За орієнтацією на розвиток	Підтримувальна діяльність	Підтримання стабільного функціонування підприємства.
	Розвивальна діяльність	Розширення ринків, інновації, підвищення конкурентоспроможності.
	Трансформаційна діяльність	Структурні зміни, модернізація, перехід на сталий розвиток.

Джерело: Побудовано автором за [3, 4, 6, 14, 17, 19, 24, 25, 26, 32, 34, 60, 61, 63, 72, 78, 83, 86]

Перший критерій, який традиційно застосовується у класифікації, характер участі різних видів діяльності у створенні продукції та послуг. Основна діяльність визначає профіль підприємства та формує його ключові конкурентні переваги, тоді як допоміжна забезпечує ресурсну та технічну підтримку, а обслуговувальна гарантує безперебійність операцій. Такий підхід дозволяє виділити ядро виробничо-господарської системи та оцінити рівень її збалансованості.

Не менш важливим є поділ за економічною природою операцій. У межах цього критерію класифікують виробничу, комерційну, фінансову, інноваційну та інвестиційну діяльність. Цей підхід активно використовується у працях сучасних українських учених, які наголошують, що господарська діяльність виходить далеко за рамки виробництва і охоплює розподіл та використання фінансових ресурсів, управління інноваціями, участь у ринкових відносинах, впровадження нових технологій і методів організації праці. Така багатовимірність дозволяє системно аналізувати, як кожен вид діяльності впливає на загальну ефективність підприємства.

Поділ діяльності на операційну, стратегічну, тактичну та проєктну розкриває часову та управлінську логіку організації бізнес-процесів. Операційна діяльність формує щоденну результативність підприємства, тоді як стратегічна визначає його довгостроковий розвиток, структурні зміни та позиціонування на ринку. Проєктна діяльність, характерна для інноваційно

активних підприємств, дозволяє здійснювати модернізаційні заходи з чітким ресурсним і часовим обмеженням. Цей критерій широко використовується в управлінській практиці для побудови системи управління проєктами та розвитку.

Класифікація за ресурсною ознакою дозволяє розглядати діяльність підприємства через призму управління матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами. У сучасних умовах особливої значущості набуває інформаційна діяльність, яка формує основу цифрової трансформації та визначає здатність підприємства функціонувати у середовищі цифрової економіки.

Важливим у контексті сталого розвитку є поділ на економічну, екологічну та соціальну діяльність. Цей підхід узгоджується з концепцією «triple bottom line» [96], згідно з якою ефективність підприємства має вимірюватися не лише фінансовими результатами, а й екологічними показниками та соціальним ефектом. У цьому аспекті господарська діяльність розглядається як багатовекторний процес, який має забезпечувати економічну стійкість, екологічну безпечність та соціальну відповідальність.

Законодавчі аспекти господарської діяльності, представлені в КВЕД [24], дозволяють класифікувати види діяльності за формою регулювання: підприємницьку, некомерційну та ліцензовану. Такий підхід забезпечує юридичну визначеність та впливає на умови формування стратегій підприємства.

Окремої уваги заслуговує класифікація діяльності за ступенем ризику. Вона визначає рівень невизначеності у виробничих, фінансових, збутових та інноваційних процесах і дозволяє формувати систему ризик-менеджменту. Для аграрних підприємств цей критерій є особливо важливим через високий рівень природних, ринкових та технологічних ризиків.

Нарешті, поділ на підтримувальну, розвивальну та трансформаційну діяльність відображає етапи розвитку підприємства та його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Трансформаційна діяльність

безпосередньо пов'язана зі сталим розвитком, адже передбачає глибокі зміни в технологіях, структурі, підходах до управління та взаємодії зі стейкхолдерами.

Отже, різноманіття класифікаційних критеріїв демонструє комплексний характер господарської діяльності підприємства. Систематизація цих видів дає змогу не лише глибше зрозуміти її природу, а й формувати ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення стабільності, конкурентоспроможності та сталості підприємства. Для аналізу діяльності СВК «Родина» така класифікація є необхідною методологічною основою, що дозволяє структурувати економічні процеси та виділити ключові напрями для удосконалення системи управління.

Таким чином, управління господарською діяльністю підприємства є багатогранним процесом, що охоплює цілеспрямований вплив на виробничі, фінансові, інноваційні, логістичні та соціально-економічні процеси з метою забезпечення ефективності функціонування та розвитку підприємства. Аналіз теоретичних підходів показує, що зміст управління визначається поєднанням управлінських функцій, процесної організації діяльності, раціонального використання ресурсів, застосування сучасних технологій, а також здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Управління господарською діяльністю сьогодні виходить за межі традиційного економічного підходу та інтегрує інноваційні, екологічні, соціальні та стратегічні аспекти, що узгоджується з концепцією сталого розвитку. Таким чином, ефективна система управління не лише забезпечує поточну результативність, але й формує основу довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

1.2. Концепція сталого розвитку та її застосування в управлінні підприємствами

Концепція сталого розвитку є одним із провідних глобальних підходів до організації соціально-економічних систем і формування стратегій розвитку підприємств. Її сучасне трактування сформувалося наприкінці XX століття під впливом зростання екологічних загроз, ресурсних обмежень, демографічних викликів та необхідності збалансувати економічне зростання з потребами довкілля та суспільства. Основи концепції були закладені в доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку «Our Common Future», у якій сталий розвиток визначено як «розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [124]. Це визначення стало універсальною рамкою для глобальних політик та корпоративних стратегій.

Подальша еволюція концепції сталого розвитку пов'язана з ухваленням на рівні ООН у 2015 році Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs), що увійшли до програмного документа глобального розвитку «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development». Прийняття цього документа стало ключовою точкою переходу від загального бачення сталого розвитку до конкретизованої системи вимірюваних цілей, які мають виконувати держави, бізнес, громадські організації та міжнародні інституції [120].

У Цілях сталого розвитку сформовано 17 інтегрованих цілей і 169 завдань, що охоплюють усі сфери функціонування суспільства від подолання бідності та розвитку освіти до захисту екосистем, боротьби зі зміною клімату, раціонального природокористування та формування інклюзивної економіки. Вони визначають стратегічні пріоритети глобального розвитку й водночас виступають універсальним орієнтиром для формування національних політик та корпоративних стратегій.

Особливістю SDGs є їх інтегративний характер: відповідно до підходу ООН, економічний прогрес не може розглядатися ізольовано від стану довкілля та соціальних умов життя населення. Тому в документах наголошується на необхідності поєднання економічної ефективності з екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю, що має бути впроваджено на всіх рівнях управління, від державного регулювання до діяльності окремих підприємств та організацій.

Під впливом *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* [120] підприємства почали активніше впроваджувати концепції відповідального та сталого управління, орієнтовані на довгострокову цінність і мінімізацію негативного впливу на довкілля та суспільство. Саме тому концепція сталого розвитку стала основою сучасних моделей корпоративного управління, зокрема моделі «трьох вимірів» або «triple bottom line», запропонованої Джоном Елкінгтоном [96]. Відповідно до цієї моделі, результативність бізнесу оцінюється не лише за показниками прибутковості (profit), а й за впливом на людей (people) та довкілля (planet). Таким чином, підприємства переходять від вузької орієнтації на економічний результат до збалансованої моделі створення цінності для широкого кола стейкхолдерів.

Така трансформація змінює роль менеджменту, який нині має забезпечувати не лише економічну стійкість підприємства, а й відповідальне природокористування, соціальну безпеку, прозорість діяльності та відповідність міжнародним нормам, що значно підвищує вимоги до стратегічного планування та системи корпоративного управління.

Отже, застосування концепції сталого розвитку в управлінні підприємствами передбачає трансформацію традиційних моделей менеджменту. Підприємства переходять до більш комплексних систем прийняття рішень, які враховують довгострокові наслідки діяльності, екологічні ризики, соціальні зобов'язання та потреби зовнішніх зацікавлених сторін. У практичній площині це виражається у впровадженні систем екологічного менеджменту, соціальних стандартів, ESG-підходів, звітності зі

сталого розвитку, відповідальному управлінні ланцюгами постачання та циркулярних бізнес-моделях [98].

Управління підприємством у контексті сталого розвитку розглядається як безперервний процес інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у всі рівні управлінських рішень. Це змінює роль менеджменту - від забезпечення короткострокових фінансових результатів до формування стійкої моделі розвитку, здатної генерувати цінність для широкого кола стейкхолдерів і водночас зберігати природний та соціальний капітал.

Отже, еволюція концепції сталого розвитку демонструє її перехід від глобального стратегічного бачення до інструментарію корпоративного управління, який забезпечує підприємствам можливість ефективно функціонувати в умовах ресурсних обмежень, екологічних викликів і соціально-економічних трансформацій. Це визначає актуальність дослідження сталого розвитку як основи сучасних систем управління господарською діяльністю підприємств.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних складових: економічної, екологічної та соціальної, які визначають здатність підприємства забезпечувати довгострокову результативність та стійкість (рис.1.1).

Модель «triple bottom line» стала базовою методологією оцінювання сталості бізнесу, оскільки дозволяє аналізувати вплив діяльності підприємства не лише з позицій прибутковості, а й з погляду ресурсозбереження, екологічної безпеки та соціальної відповідальності [124].

Економічна складова відображає здатність підприємства забезпечувати ефективність виробництва, стабільність фінансових результатів, конкурентоспроможність та інноваційний розвиток. Вона охоплює оптимізацію витрат, раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності, розвиток ринкових стратегій та інвестиційну активність.



Рисунок 1.1 - Модель «Triple Bottom Line» (TBL)

Джерело: Побудовано автором за [96]

На думку українських науковців, економічна стійкість підприємства нерозривно пов'язана з якістю управлінських рішень, рівнем організації виробничих процесів та здатністю адаптуватися до змін ринкових умов [81].

Підприємства, що впроваджують принципи сталого розвитку, характеризуються вищою інноваційністю, більшою довгостроковою ефективністю та стійкістю до ризиків. Це зумовлено тим, що економічна складова дозволяє поєднати стратегічні та операційні аспекти управління, орієнтуючись на максимізацію не короткострокового прибутку, а довгострокової вартості бізнесу.

Екологічний компонент спрямований на зменшення негативного впливу підприємства на довкілля, раціональне використання природних ресурсів, зниження рівня антропогенного навантаження та впровадження екологічно

безпечних технологій. Згідно зі стандартом ISO 14001:2015 [103], екологічний менеджмент має інтегруватися в усі рівні управління підприємством, формуючи системний підхід до попередження забруднення, оптимізації споживання ресурсів та моніторингу екологічних показників [103].

Міжнародні організації підкреслюють, що екологічно відповідальна діяльність підприємства сприяє його репутаційній стійкості, зменшує операційні ризики, забезпечує доступ до нових ринків і знижує витрати через ресурсоефективність [113]. Для аграрних підприємств екологічна складова є особливо важливою через вплив екосистем на урожайність, якість продукції та ризики зміни клімату.

Екологічна відповідальність формується через такі інструменти, як: екологічний аудит, екологічний моніторинг, технології чистого виробництва, управління відходами, перехід до циркулярних моделей діяльності, впровадження екологічних стандартів і сертифікацій.

Соціальна складова передбачає формування безпечних умов праці, розвиток людського капіталу, забезпечення соціальних гарантій, підтримку місцевих громад та відповідальну взаємодію зі стейкхолдерами. Підприємства, що поєднують економічну результативність із соціальною відповідальністю, демонструють вищу стійкість до криз і більшу довіру з боку працівників, партнерів та суспільства [98].

Соціальний компонент охоплює: охорону праці та професійну безпеку; розвиток персоналу, підвищення кваліфікації; створення рівних можливостей та корпоративної етичної культури; соціальні інвестиції; забезпечення участі стейкхолдерів у процесах управління.

На макрорівні соціальна складова підтримує реалізацію низки Цілей сталого розвитку, зокрема забезпечення гідної праці, подолання нерівностей, розвиток освіти та соціальної стабільності [120].

Особливістю концепції сталого розвитку є її інтегрований характер: економічна, екологічна та соціальна сфери не існують окремо одна від одної. Економічні результати підприємства залежать від стану природного

середовища і якості людського капіталу, а екологічні та соціальні ініціативи неможливі без достатньої економічної бази.

Таким чином, застосування принципів сталого розвитку в управлінні підприємством передбачає формування довгострокової моделі розвитку, в якій зростання економічних показників повинно поєднуватися зі збереженням природних ресурсів та підвищенням соціального добробуту.

У сучасних умовах глобалізації сталий розвиток перетворився на ключову парадигму корпоративного управління, у межах якої економічні, екологічні та соціальні параметри діяльності підприємств мають бути інтегровані у довгострокові стратегії. Для забезпечення вимірюваності, прозорості та узгодженості сталих практик використовуються міжнародні стандарти та моделі, серед яких провідне місце посідають ISO 14001, ESG-підходи та система Цілей сталого розвитку (SDGs) (Табл. 1.3).

Міжнародний стандарт ISO 14001:2015 [103] визначає вимоги до систем екологічного менеджменту (EMS), орієнтованих на підвищення екологічної ефективності бізнесу та інтеграцію екологічних аспектів у всі управлінські процеси підприємства. Стандарт передбачає системний підхід до виявлення екологічних ризиків, розроблення природоохоронних заходів, моніторингу впливу виробництва на довкілля та формування культури екологічної відповідальності [103].

Застосування ISO 14001 дозволяє підприємствам: підвищити рівень екологічної безпеки; зменшити витрати через ресурсоефективність; забезпечити відповідність екологічному законодавству; отримати конкурентні переваги на міжнародних ринках; підвищити довіру стейкхолдерів завдяки прозорості управління.

Отже, ISO 14001 виступає фундаментом екологічної складової сталого менеджменту, забезпечуючи вимірюваність і системність екологічних рішень.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика ISO 14001, ESG та SDGs

Критерій порівняння	ISO 14001	ESG (Environmental, Social, Governance)	SDGs (Sustainable Development Goals)
Тип стандарту / підходу	Міжнародний стандарт системи екологічного менеджменту.	Інвестиційний та управлінський фреймворк для оцінювання сталості бізнесу.	Глобальна стратегія розвитку, прийнята ООН.
Мета	Підвищення екологічної ефективності підприємства, зменшення негативного впливу на довкілля.	Оцінювання сталого розвитку та ризиків бізнесу на основі екологічних, соціальних та управлінських показників.	Досягнення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку світової спільноти до 2030 року.
Основні компоненти	Екологічні аспекти, екологічні ризики, моніторинг, аудит, ресурсоефективність.	Екологія (E), соціальна відповідальність (S), корпоративне управління (G).	17 цілей і 169 завдань у сферах економіки, екології, соціальної політики, інституційного розвитку.
Призначення	Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві.	Оцінювання прозорості, відповідальності та довгострокової стійкості бізнесу.	Орієнтир для країн, бізнесу та громад щодо пріоритетів сталого розвитку.
Головний фокус	Екологічні показники та їх покращення.	Загальна стійкість підприємства та ризики для інвесторів.	Глобальні виклики у сфері економіки, екології та суспільства.
Рівень застосування	Підприємства, організації різного масштабу.	Бізнес, інвестори, банки, фондові ринки, аналітичні агентства.	Міжнародний, національний, регіональний, корпоративний рівні.
Обов'язковість	Добровільний стандарт, але часто є умовою виходу на міжнародні ринки.	Добровільний, але фактично обов'язковий для інвестиційного ринку.	Необов'язкові юридично, але рекомендовані для всіх суб'єктів.
Інструменти реалізації	Екологічний аудит, оцінка ризиків, процедури контролю, моніторинг, планування.	ESG-рейтинг, нефінансова звітність, KPI сталості, корпоративні політики.	Національні програми, корпоративні звіти зі сталого розвитку, стратегічні плани.
Орієнтація на стейкхолдерів	Переважно регулятори, громади, екологічні організації.	Інвестори, акціонери, працівники, громади, регулятори.	Широке коло: держави, підприємства, громади, міжнародні інституції.
Зв'язок з концепцією «triple bottom line»	Частково: орієнтований на компонент <i>planet</i> .	Повний: охоплює <i>people-planet-profit</i> .	Повний: забезпечує стратегічний каркас для всіх трьох компонентів.
Кінцевий результат впровадження	Зниження екологічних ризиків, підвищення ресурсоефективності та екобезпеки.	Підвищення інвестиційної привабливості та стійкості компанії.	Досягнення глобальної сталості та гармонійного розвитку соціуму, економіки й довкілля.

Джерело побудовано автором за [95, 108, 120]

У XXI столітті швидкого поширення набула концепція ESG (Environmental, Social and Governance) [104,108], яка використовується інвесторами, фінансовими установами та регуляторами для оцінювання рівня сталого розвитку підприємств. ESG-критерії охоплюють три сфери:

- Environmental (екологічні) - вплив на довкілля, управління викидами, водними ресурсами, енергоефективність, управління відходами;
- Social (соціальні) - умови праці, розвиток персоналу, рівність можливостей, взаємодія з громадами;
- Governance (корпоративне управління) - прозорість, етика, антикорупційні механізми, структура управління та відповідальність керівництва.

ESG-підходи стали одним із провідних стандартів міжнародних інвестиційних ринків, оскільки дають змогу оцінити не лише фінансову стабільність підприємства, а й його здатність управляти ризиками, пов'язаними з екологічними та соціальними викликами [113].

Підприємства, що демонструють високі ESG-показники, характеризуються нижчим рівнем операційних ризиків, вищою лояльністю клієнтів і працівників, кращим доступом до інвестицій та репутаційною стійкістю.

Важливо зазначити, що ESG-модель тісно корелює з концепцією «*triple bottom line*», розробленою Джоном Елкінгтоном, згідно з якою результативність бізнесу оцінюється за трьома параметрами: економічним, соціальним і екологічним [96]. ESG-фреймворк є формалізованим інструментом, який дозволяє практично вимірювати ці три складові.

Цілі сталого розвитку (SDGs), ухвалені ООН у 2015 році, є універсальним міжнародним стандартом, що визначає основні напрямки розвитку людства до 2030 року. Їхній вплив на підприємства полягає у формуванні стратегічних пріоритетів, спрямованих на відповідальне природокористування, соціальну інклюзію, інноваційний розвиток та економічну стійкість [120].

SDGs охоплюють сфери, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємств: SDG 8 «Гідна праця та економічне зростання», SDG 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», SDG 12 «Відповідальне споживання і виробництво», SDG 13 «Боротьба зі зміною клімату», SDG 15 «Захист екосистем суші».

Підприємства, що орієнтуються на SDGs, інтегрують ці цілі у свої бізнес-стратегії, механізми моніторингу та нефінансову звітність. Це дозволяє формувати прозору систему результативності, орієнтовану на довгострокові соціальні й екологічні ефекти.

Використання SDGs, ISO 14001 та ESG-підходів у корпоративному управлінні забезпечує підприємствам такі переваги: формування стійких бізнес-моделей; зменшення екологічних і соціальних ризиків; підвищення інвестиційної привабливості; зміцнення репутації та довіри стейкхолдерів; забезпечення відповідності міжнародним нормам і ринковим вимогам. Фактично ці моделі утворюють комплексну систему сталого менеджменту, що дозволяє підприємствам поєднувати фінансову результативність із довгостроковою відповідальністю перед суспільством і довкіллям.

Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [69] визначив сталий розвиток одним із ключових орієнтирів державної політики та корпоративного управління. Документ адаптує глобальні Цілі сталого розвитку ООН до українських умов, враховуючи специфіку економіки, значну роль аграрного сектору, екологічні проблеми, соціальні виклики та потребу у відновленні країни. Національна інтерпретація ЦСР створює стратегічну рамку, у межах якої державні органи, підприємства й громадський сектор мають інтегрувати економічні, екологічні та соціальні пріоритети у свою діяльність.

Указ [69] передбачає необхідність гармонізації нормативно-правової бази та державних програм із принципами сталого розвитку, а також формування системи моніторингу та оцінювання прогресу. Він закладає інституційну основу для впровадження екологічної та соціальної

відповідальності як елементів державного управління та корпоративних стратегій. Для підприємств це означає, що сталий розвиток стає не рекомендацією, а очікуваним стандартом: бізнес має орієнтуватися на відповідальне природокористування, ресурсоефективність, соціальну безпеку та етичне корпоративне управління.

Для України особливо актуальним є те, що ЦСР стали інструментом для оновлення моделі економічного зростання в умовах війни та відновлення. Вони спрямовують підприємства на побудову довгострокових, стійких бізнес-моделей, здатних зменшувати ризики, ефективно управляти ресурсами та створювати соціальну цінність. Для аграрних підприємств це означає необхідність інтеграції екологічних стандартів, розвиток соціально відповідальних практик, інноваційність виробництва та прозорість управління. У такий спосіб ЦСР формують стратегічні орієнтири, які визначають напрями розвитку підприємств у сучасних умовах і забезпечують узгодження їх діяльності з національними та глобальними пріоритетами.

1.3. Методичні підходи до оцінювання сталості та ефективності господарської діяльності

Оцінювання сталості та ефективності господарської діяльності підприємства є багатокомпонентним процесом, який охоплює економічний, екологічний, соціальний та управлінський виміри. Наукові дослідження підтверджують, що жоден окремий метод не може повною мірою охарактеризувати рівень сталості, тому застосовуються комплексні та інтегровані підходи, що поєднують економічні індикатори, екологічні параметри, соціальні показники та стратегічні характеристики системи управління.

Найбільш поширеними є класичні економічні підходи, що оцінюють стійкість підприємства через показники фінансової стабільності, ліквідності, рентабельності та платоспроможності. У роботах Матушевської О. [43], Адоніна С. В., Калашнікової Ю. М. [1], Закорко П. П., Бреуса В. Є. [18] наголошується, що фінансова стійкість забезпечує основу економічної стабільності підприємства й визначає його здатність протистояти ринковим коливанням. Автори підкреслюють важливість використання коефіцієнтів фінансової рівноваги, структури капіталу та динаміки грошових потоків як ключових параметрів оцінювання ефективності.

Класичні підходи до оцінювання ефективності господарської діяльності ґрунтуються на аналізі фінансово-економічних результатів, таких як рентабельність, прибутковість, продуктивність праці, капіталовіддача та ресурсоефективність. Зокрема, у працях українських економістів, які досліджують економічну ефективність підприємства [26, 63] наголошується, що саме поєднання показників продуктивності й витрат дає змогу оцінити реальну результативність діяльності. У роботах Бланка І.А [4] підкреслюється, що ефективність має аналізуватися у динаміці та з урахуванням зовнішніх ризиків, що особливо актуально для аграрного сектора.

Доповненням до традиційних фінансових методів виступають спеціалізовані підходи до оцінювання стійкості інноваційно-активних підприємств, представлені в дослідженні Кравченко М. О. та Леонтовської М. А. [34]. Цей підхід враховує не лише поточний фінансовий стан, але й довгостроковий потенціал розвитку, інноваційність бізнес-моделі та здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін. Застосування таких методів особливо важливе для аграрних підприємств, які працюють у середовищі високих природних і ринкових ризиків.

Важливу роль відіграють також методи оцінювання організаційної та економічної стійкості, серед яких слід виділити кваліметричні моделі. Автори Грінченко Г. С., Негодів С. С., Мазорчук К. К., Грінченко В. В., Тріщ Ю. В.

[12] демонструють, як індикатори сталого розвитку можуть бути інтегровані у систему економічного аналізу через побудову інтегральних показників, зокрема за ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання». Це дозволяє здійснювати багатофакторну оцінку, що включає продуктивність праці, рівень зайнятості, якість робочих місць, інноваційну активність та економічне зростання.

Суттєве значення має й процесний підхід, який розглядає сталий розвиток як результат узгодженості бізнес-процесів. У працях Перерва І. М. [61], Панченко В. А. [60] підкреслюється, що ефективність діяльності формується не лише фінансовими результатами, а й якістю логістичних і виробничих процесів, рівнем їх оптимізації та стійкістю до зовнішніх впливів.

До методів стратегічного аналізу відносять SWOT-аналіз, який застосовується для оцінювання не лише внутрішніх характеристик підприємства, а й потенціалу територій і природно-ресурсних систем. У дослідженні Пивовар П. В. [62] показано, що SWOT-аналіз є ефективним інструментом для виявлення загроз і можливостей сталого використання ресурсів у сільських громадах, що має безпосередній зв'язок із господарською діяльністю підприємств агросектору.

Водночас традиційні методи економічної оцінки поступово доповнюються елементами сталості, що зумовлено необхідністю інтегрувати екологічні та соціальні параметри в систему управління підприємством. Дослідники екологічного менеджменту [103,113] наголошують, що визначення сталості неможливе без вимірювання впливу підприємства на довкілля, зокрема рівня викидів, споживання води й енергії, управління відходами, земельними ресурсами та екологічних ризиків. У працях [98] підкреслюється значення екологічної інтенсивності виробництва та ресурсоефективності як важливих індикаторів сталості аграрних підприємств.

Методичні підходи екологічного спрямування також мають суттєве значення у визначенні сталості. У роботі Кочерга М. М. [33] обґрунтовується важливість екологічного аудиту, який дає змогу оцінювати рівень дотримання

екологічних норм, вплив виробництва на довкілля, використання природних ресурсів та відповідність екологічним стандартам. Екологічний аудит є необхідним елементом сталого управління аграрними підприємствами, що функціонують у чутливих природних екосистемах.

Сучасні дослідження демонструють також посилення ролі цифрових підходів до оцінювання сталості. У статті Федорова О. П., Самойленко Л. І., Колос Л. М., Підгородецької Л. В. [77] розглянуто можливості використання супутникових даних для моніторингу параметрів сталого розвитку на національному та регіональному рівнях. А у роботі Циганова Н. В., Суляєва В. В. [84] наголошено на зростаючому значенні технологій штучного інтелекту для аналізу ESG-ризиків, прогнозування кризових ситуацій та підвищення точності управлінських рішень.

Не менш значущими є міжнародні підходи, які визначають глобальні стандарти оцінювання сталого розвитку. Зокрема, у матеріалах Global Reporting Initiative [99] та Kates R. W., Parris T. M., Leiserowitz A. A. [105] наведено концептуальні підходи до системи показників сталого розвитку, а міжнародні моделі GRI пропонують стандартизовану систему нефінансової звітності, яка дозволяє порівнювати підприємства у глобальному масштабі. Саме стандарти GRI, ESG та методики оцінки за ЦСР формують основу для прозорості та уніфікованої оцінки сталості підприємства.

Соціальна складова також стала невід'ємним елементом оцінювання сталого розвитку підприємства. ESG-підходи, що активно впроваджуються у світовій практиці, передбачають аналіз соціально-трудова відносин, корпоративної культури, умов праці, інвестицій у людський капітал і взаємодії з громадами [113]. Як зазначають автори, що досліджують відповідальний бізнес [96], соціальні показники не лише формують репутаційний капітал підприємства, а й впливають на довгострокову економічну стабільність.

У сучасній науковій літературі поширеними є інтегральні методики оцінювання сталого розвитку. Дослідники Кравченко М. О., Леонтовська М. А. [34] пропонують моделі, що враховують ризики та поєднують економічну,

екологічну й соціальну ефективність у єдиному інтегральному показнику. Подібні методики дозволяють підприємствам визначити рівень збалансованості розвитку та виявити слабкі сторони у функціонуванні.

Важливим напрямом є також інтегральні індекси сталого розвитку, запропоновані в роботі Харазішвілі Ю. М., Ляшенко В. І. [79]. Автори пропонують методи побудови інтегральних оцінок промислової стійкості, що враховують економічні, інноваційні, структурні та екологічні параметри підприємств. Подібні підходи є необхідними в умовах економічної нестабільності та потреби системного моніторингу ризиків.

Важливим інструментом оцінювання сталості є нефінансова звітність, яка базується на стандартах GRI, ESG та SDGs [120]. У таких звітах підприємства відображають не лише економічні показники, а й результати у сфері охорони довкілля, соціального розвитку, корпоративного управління. Це підвищує прозорість діяльності та дозволяє порівнювати підприємства за комплексом критеріїв.

Отже, сучасні методичні підходи до оцінювання сталості та ефективності господарської діяльності можна розглядати як багаторівневу систему, що поєднує традиційні економічні показники та індикатори сталого розвитку. Інтеграція економічних, екологічних і соціальних оцінок дозволяє підприємству формувати більш реалістичне уявлення про власну стійкість, ризики та потенціал розвитку. У випадку аграрних підприємств ці методики набувають особливої значущості, оскільки їх діяльність прямо залежить від стану природних ресурсів, соціальної стабільності громад і рівня екологічної відповідальності виробництва.

Аналіз представлених методів оцінювання (табл. 1.4) сталості свідчить, що сучасний підхід до визначення результативності господарської діяльності підприємства виходить за межі традиційних фінансових показників і потребує комплексного врахування економічних, екологічних та соціальних параметрів.

Таблиця 1.4 - Методи оцінювання сталості діяльності підприємства

Метод оцінювання	Сутність методу	Об'єкт вимірювання	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
1. Аналіз економічної ефективності (традиційні фінансові показники)	Оцінювання результативності діяльності на основі показників рентабельності, прибутковості, продуктивності, оборотності активів.	Економічну результативність та фінансову стійкість.	Простота, зрозумілість, наявність даних, можливість динамічного аналізу.	Не враховує екологічні та соціальні аспекти сталого розвитку.
2. Коефіцієнти ресурсоефективності	Визначають співвідношення між використаними ресурсами та обсягом отриманої продукції або доходу.	Матеріало-, енерго-, водо- й трудові ресурси; продуктивність ресурсів.	Показують екологічну ефективність; важливі для аграрних підприємств.	Не відображають соціальних аспектів сталості.
3. Екологічний аудит	Системна перевірка екологічної діяльності підприємства відповідно до ISO 14001.	Вплив на довкілля, відповідність нормам, екологічні ризики.	Дає змогу оцінити відповідність стандартам; виявляє ризики.	Потребує залучення фахівців і додаткових витрат.
4. Оцінка ESG-показників	Комплексна оцінка екологічних, соціальних та управлінських параметрів підприємства.	Екологічна відповідальність, соціальна стабільність, корпоративне управління.	Використовується інвесторами; дає цілісну картину сталості.	Необхідність детальної звітності; можливі суб'єктивні оцінки.
5. Аналіз за моделлю Triple Bottom Line	Вимірювання успішності підприємства за трьома складовими: економічною, соціальною та екологічною.	Сталість бізнесу у форматі «people–planet–profit».	Збалансований підхід; міжнародне визнання.	Потребує великого масиву даних; складність стандартизації.
6. Оцінка життєвого циклу продукції	Аналіз впливу продукції на довкілля на всіх етапах її життєвого циклу.	Екологічний слід, викиди, відходи, енергія.	Система ISO; для агро- та харчової галузі — надточний метод.	Складний, затратний, потребує спеціального програмного забезпечення.
7. Соціальний аудит	Оцінювання умов праці, розвитку персоналу, корпоративної культури та соціального впливу.	Соціальна стійкість та відповідальність.	Підвищує репутаційний капітал; виявляє проблеми HR-системи.	Труднощі з кількісним вимірюванням; суб'єктивність.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
8. Метод інтегрального індексу сталого розвитку підприємства	Об'єднання економічних, екологічних і соціальних показників у єдиний індекс.	Рівень збалансованості розвитку підприємства.	Дає узагальнену картину; дозволяє порівнювати підприємства.	Складність нормалізації даних і визначення вагових коефіцієнтів.
9. SWOT-аналіз сталості	Оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз сталого розвитку.	Потенціал підприємства до сталого розвитку.	Простота, можливість стратегічного аналізу.	Якісний характер; залежність від експертів.
10. Оцінювання ризиків сталого розвитку	Аналіз екологічних, соціальних та економічних ризиків, що впливають на підприємство.	Здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам.	Підвищує стійкість і адаптивність.	Висока залежність від точності прогнозів.
11. Моніторинг SDGs на рівні підприємства	Відстеження прогресу компанії за відповідними Цілями сталого розвитку ООН.	Внесок підприємства у досягнення SDG.	Відповідність світовим підходам; підвищення прозорості.	Потребує структурованої звітності та адаптації показників.
12. Нефінансова звітність	Стандартизована звітність щодо економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності.	Показники сталого розвитку за міжнародними стандартами.	Міжнародне визнання; відповідність інвесторським вимогам.	Висока трудомісткість підготовки; потреба у системі збору даних.

Джерело: Побудовано автором за [1,11,12, 18, 33,35,40, 43, 62, 73, 77, 79, 84, 85, 99, 105]

Методи, подані в таблиці 1.4, відображають еволюцію управлінської думки від одновимірних фінансових оцінок до багатокритеріальних та інтегрованих моделей, які відповідають концепції сталого розвитку.

Традиційні фінансові показники залишаються важливим інструментом оцінювання економічної ефективності, проте вони не дають змоги повною мірою охарактеризувати стійкість підприємства. Методи ресурсоефективності та екологічного аудиту доповнюють економічні оцінки, дозволяючи виявити рівень раціональності використання ресурсів і масштаби екологічного впливу, що особливо актуально для аграрних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від природного середовища.

Соціальні та ESG-орієнтовані методи розширюють рамки аналізу, включаючи показники соціальної відповідальності, корпоративної культури, умов праці та якості управління. Це забезпечує комплексне бачення стійкості підприємства з урахуванням інтересів працівників, громади та зовнішніх стейкхолдерів. Зростання ролі ESG-факторів у міжнародній інвестиційній практиці підкреслює, що соціальна та управлінська компоненти є такими ж важливими для оцінювання сталості, як і фінансові чи екологічні.

Інтегральні методики, зокрема модель «triple bottom line», метод інтегрального індексу сталого розвитку та нефінансова звітність за стандартами GRI, забезпечують найбільш повне уявлення про збалансованість розвитку та взаємозв'язок між окремими групами показників. Такі методи дозволяють проводити порівняльний аналіз, оцінювати динаміку стійкості та формувати комплексні управлінські рішення.

Таким чином, ефективне оцінювання сталості вимагає використання не одного, а комбінації методів, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. Оптимальним підходом є інтегрована система оцінювання, що включає фінансові індикатори, показники ресурсоефективності, екологічного впливу, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Така система забезпечує об'єктивну й багатогранну оцінку сталості, створює

основу для стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів.

Отже, сучасні методичні підходи до оцінювання сталості та ефективності господарської діяльності передбачають інтеграцію фінансових, екологічних, соціальних і стратегічних методів, що дозволяє формувати повне уявлення про розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Дослідження українських і зарубіжних авторів підтверджують необхідність використання багатовимірних моделей, здатних враховувати ризики, зміни зовнішнього середовища, екологічні обмеження та цифрові інновації. Застосування таких підходів є критично важливим для аграрних підприємств, що працюють у контексті глобальних викликів, зміни клімату та обмеженості ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Соціально-економічні передумови діяльності підприємства

Соціально-економічні передумови діяльності підприємства формуються під впливом широкого спектра чинників, що визначають умови функціонування, конкурентні можливості та стратегічні напрями розвитку суб'єкта господарювання. Для сільськогосподарських підприємств, зокрема кооперативів, ці передумови включають особливості демографічної ситуації, рівень розвитку регіональної економіки, стан інфраструктури, доступність трудових ресурсів, інвестиційний клімат, динаміку аграрного ринку, природно-кліматичні умови та соціальну активність місцевих громад.

Розподіл суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності є важливим індикатором структурних особливостей економічного середовища, у межах якого функціонують підприємства аграрного сектору. Таблиця 2.1 відображає кількісну та питому вагу діючих підприємств і фізичних осіб-підприємців у різних сферах економіки Одеської області у 2024 році. Це дозволяє оцінити рівень розвитку окремих галузей, динаміку підприємницької активності та визначити ті сектори, які формують економічний профіль регіону. Аналіз структури суб'єктів господарювання є необхідним для розуміння умов, у яких функціонує СВК «Родина», та для подальшого обґрунтування впливу зовнішніх чинників на його господарську діяльність.

Структура діючих суб'єктів господарювання у 2024 році демонструє виразну перевагу малого бізнесу, зокрема фізичних осіб-підприємців (ФОП), частка яких становить 86% від загальної кількості. Така пропорція свідчить про високий рівень підприємницької активності населення та водночас про те, що значна частина економічних процесів зосереджена у сферах, які не

потребують великих стартових інвестицій. Найбільш показовим є сектор оптової та роздрібної торгівлі, який об'єднує понад 52 тис. суб'єктів, з яких майже 48,5 тис. ФОП.

Таблиця 2.1 - Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2024 році

Види господарської діяльності	Усього, од.	У т. ч.			
		підприємства		фізичні особи-підприємці	
		од.	у % до загальної кількості діючих підприємств	од.	у % до загальної кількості діючих фізичних осіб-підприємців
Всього	129073	18175	100,0	110898	100,0
Сільське, лісове та рибне господарство	3611	2319	12,8	1292	1,2
Промисловість	5781	1908	10,5	3873	3,5
Будівництво	3150	1605	8,8	1545	1,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	52468	3973	21,9	48495	43,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	7557	1908	10,5	5649	5,1
Тимчасове розміщування й організація харчування	5441	473	2,6	4968	4,5
Інформація та телекомунікації	14496	580	3,2	13916	12,5
Фінансова та страхова діяльність	473	89	0,5	384	0,3
Операції з нерухомим майном	7790	2163	11,9	5627	5,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	9937	1187	6,5	8750	7,9
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	3673	1140	6,3	2533	2,3
Освіта	2003	161	0,9	1842	1,7
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2890	406	2,2	2484	2,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1193	126	0,7	1067	1,0
Надання інших видів послуг	8610	137	0,8	8473	7,6

Джерело: Побудовано автором за даними [10]

Це свідчить про традиційну орієнтацію малого бізнесу на торгівлю як на доступний та швидкий спосіб економічної самореалізації, що підтверджується і високою часткою ФОП у сфері інформаційних технологій, де самозайнятість стала типовою моделлю економічної діяльності.

На цьому тлі сільське, лісове та рибне господарство займає окреме місце. Хоча загальна кількість суб'єктів у цій сфері значно менша порівняно з торгівлею, частка підприємств становить 12,8% від усіх юридичних осіб, що є одним із найвищих показників серед галузей (Рис. 2.1).

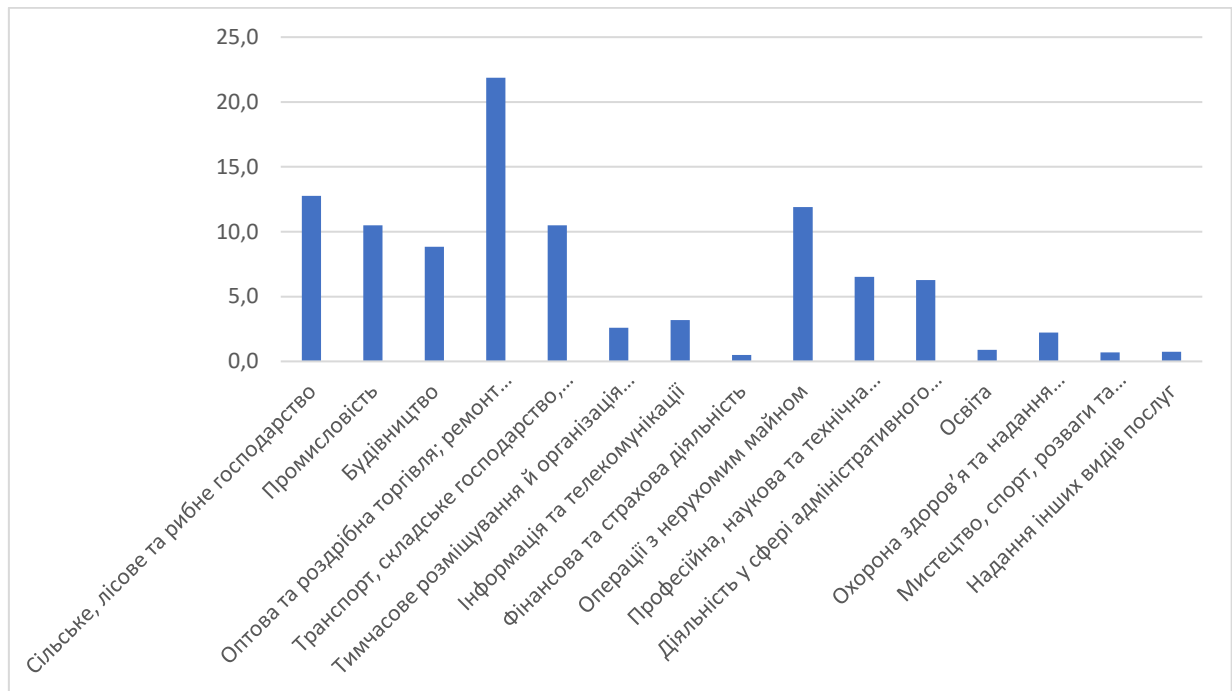


Рисунок 2.1- Структура підприємств (суб'єктів господарювання) за видами економічної діяльності у 2024 році

Джерело: Побудовано автором на основі даних [10]

Це свідчить про структурну важливість аграрного сектору, який переважно представлений саме підприємствами, а не ФОП, що пов'язано з потребою у значних матеріальних ресурсах, землі, техніці, технологіях та відповідними організаційно-правовими формами. Натомість частка ФОП у цій сфері становить лише 1,2%, що підтверджує високу капіталомісткість аграрної діяльності та складність започаткування індивідуального бізнесу без належних ресурсів.

Промисловість, будівництво та транспорт також характеризуються переважанням підприємств над ФОП, що логічно впливає з їх технічної та інвестиційної природи. Водночас сфери, які базуються на інтелектуальних або сервісних послугах, такі як професійна, наукова і технічна діяльність, а також інформаційні технології, навпаки, демонструють значну частку самозайнятих, що відображає сучасні тренди ринку праці та високу мобільність цих професійних груп.

Соціально орієнтовані сфери - освіта, охорона здоров'я, культура мають низьку частку юридичних осіб, що пояснюється як високим рівнем державного регулювання, так і недостатньою комерційною привабливістю цих напрямів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що економічне середовище характеризується значним впливом малого бізнесу, широким розвитком самозайнятості в окремих секторах і водночас стабільним функціонуванням капіталомістких галузей, серед яких аграрний сектор займає провідні позиції. Для СВК «Родина» це означає роботу в умовах конкурентного, але водночас структурно сформованого аграрного ринку, де підприємства відіграють ключову роль. Така структура економіки створює як можливості для кооперації та спеціалізації, так і виклики, пов'язані з конкуренцією, ресурсною забезпеченістю та необхідністю впровадження інноваційних та сталих моделей виробництва.

Структура зайнятості населення за видами економічної діяльності є важливим індикатором розвитку регіональної економіки та визначає кадрові можливості підприємств різних галузей. Таблиця 2.2 відображає розподіл зайнятих працівників на підприємствах Одеської області у 2024 році з урахуванням розміру підприємств - великих, середніх та малих. Такий підхід дозволяє оцінити специфіку функціонування ринку праці, визначити галузі з найбільшим кадровим потенціалом та ті, де зайнятість зосереджена переважно у малому чи середньому бізнесі.

Таблиця 2.2. - Кількість зайнятих працівників на підприємствах Одеської області за видами економічної діяльності у 2024 році

Види економічної діяльності	Усього, осіб	У тому числі підприємства					
		великі		середні		малі	
		осіб	у % до загальної кількості зайнятих працівників відповідного виду діяльності	осіб	у % до загальної кількості зайнятих працівників відповідного виду діяльності	осіб	у % до загальної кількості зайнятих працівників відповідного виду діяльності
Усього	242199	27260	11,3	124883	51,6	90056	37,1
Сільське, лісове та рибне господарство	19744	—	—	5471	27,7	14273	72,3
Промисловість	46934	11219	23,9	23328	49,7	12387	26,4
Будівництво	16963	*	*	*	*	7861	46,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	41264	7648	18,5	17034	41,3	16582	40,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	41676	*	*	*	*	11856	28,4
Тимчасове розміщування й організація харчування	2256	—	—	630	27,9	1626	72,1
Інформація та телекомунікації	4457	—	—	2176	48,8	2281	51,2
Фінансова та страхова діяльність	407	—	—	*	*	*	*
Операції з нерухомим майном	8801	—	—	1752	19,9	7049	80,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	7053	—	—	2579	36,6	4474	63,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	11573	—	—	5638	48,7	5935	51,3
Освіта	1114	—	—	*	*	*	*
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	37746	—	—	34582	91,6	3164	8,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1322	—	—	597	45,2	725	54,8
Надання інших видів послуг	889	—	—	*	*	*	*

* дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику»

Джерело: Побудовано автором за даними [10]

Аналіз представлених даних є важливим для розуміння зовнішніх умов діяльності аграрних підприємств, зокрема СВК «Родина», оскільки кадрова доступність та структура зайнятості безпосередньо впливають на можливості розвитку, формування виробничих потужностей і впровадження інновацій.

Структура зайнятості працівників на підприємствах Одеської області у 2024 році демонструє значну галузеву диференціацію та наочно відображає роль різних типів підприємств (великих, середніх і малих) у формуванні ринку праці регіону. Загалом на підприємствах області було зайнято 242,2 тис. осіб, серед яких найбільшу частку становлять працівники середніх підприємств (51,6%). Малі підприємства забезпечують роботою 37,1% зайнятих, тоді як великі лише 11,3%, що свідчить про домінування середнього та малого бізнесу в структурі зайнятості регіону. Це характерно для економіки Одещини, орієнтованої на аграрний сектор, торгівлю, логістичні послуги та малий сервісний бізнес.

У структурі зайнятості аграрного сектору, сільського, лісового та рибного господарства, працює 19,7 тис. осіб, причому основне навантаження несуть малі підприємства, на яких зайнято 72,3% працівників галузі. Це свідчить про домінування малих аграрних виробників, кооперативів та сімейних фермерських господарств, для яких характерна сезонність, локальність та гнучкі форми організації праці. Середні підприємства забезпечують роботою 27,7% працівників, тоді як великі у цьому секторі відсутні або їх показники невидимі у статистиці, що є типовим для регіонів із переважанням розпаювання земель і дрібнотоварної аграрної структури.

Промисловість залишається однією з найбільших сфер зайнятості, у ній працює майже 47 тис. осіб. При цьому майже половина персоналу (49,7%) припадає на середні підприємства, а 26,4% на малі. Великі промислові підприємства забезпечують роботою 23,9% працівників, що вказує на наявність потужних виробничих об'єктів у регіоні (харчова, хімічна, переробна промисловість), але їх частка залишається нижчою, ніж у традиційно індустріальних областях України.

В торгівлі, транспорті та логістиці, секторах, які є ключовими для Одеської області завдяки її портовій та транзитній інфраструктурі, спостерігається більш рівномірний розподіл зайнятих між підприємствами різних розмірів. У торгівлі працює понад 41 тис. осіб, де середні підприємства забезпечують 41,3% робочих місць, а малі 40,2%. У транспортно-логістичній сфері зайнято 41,7 тис. осіб, але точні дані про великі та середні підприємства обмежені, і лише інформація про 28,4% зайнятих на малих підприємствах є відкритою. Така структура підтверджує важливість малого та середнього бізнесу в забезпеченні транспортних і логістичних послуг, що є характерним для портових територій.

Особливу увагу привертає галузь операцій з нерухомістю, де переважає зайнятість на малих підприємствах (80,1%). Це свідчить про високий рівень фрагментації ринку нерухомості, значну кількість агенцій та приватних операторів. Подібна ситуація спостерігається у професійній, науковій та технічній діяльності, де 63,4% працівників працюють на малих підприємствах, що відображає гнучкість і проектний характер роботи у сфері консалтингу, інжинірингу та дослідницьких послуг.

Соціально орієнтовані сфери, охорона здоров'я та соціальна допомога, мають іншу модель: майже 92% працівників зосереджені на середніх підприємствах, що фактично означає домінування лікарень, медичних центрів та соціальних установ комунальної або державної форми власності. Це логічно, оскільки надання медичних і соціальних послуг вимагає масштабної інфраструктури та централізованого управління.

Таким чином, структура зайнятості Одеської області свідчить про багатоукладність економіки та різну роль підприємств за галузями. Аграрний сектор демонструє високу залежність від малих підприємств і є важливим джерелом зайнятості в сільських громадах. Промисловість та логістика мають більш збалансовану структуру, а соціальні послуги характеризуються концентрацією зайнятості в середніх підприємствах. Така картина визначає умови функціонування аграрних підприємств, зокрема СВК «Родина», які

працюють у конкурентному середовищі з обмеженими кадровими ресурсами, але із значним потенціалом розвитку за рахунок малих форм господарювання та кооперації.

Економічні передумови формуються під впливом трансформаційних процесів на національному ринку, лібералізації зовнішньої торгівлі, зміни цінової кон'юнктури, інтеграції України до європейських ринкових структур та посилення конкуренції виробників. Аграрний сектор продовжує залишатися однією з провідних галузей економіки України, забезпечуючи значну частку валютних надходжень та внутрішнього валового продукту. Однак нестабільність макроекономічного середовища, інфляційні процеси, ризики воєнного часу та логістичні обмеження створюють додаткові виклики для підприємств, що потребують адаптивного управління.

Показники рентабельності є одним із ключових критеріїв оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств та їх спроможності генерувати прибуток у ринкових умовах. Рентабельність операційної діяльності відображає результативність основної діяльності підприємств, тоді як рентабельність всієї діяльності узагальнює фінансовий результат з урахуванням інших операційних та позареалізаційних доходів і витрат. Таблиця 2.3 характеризує рівень прибутковості підприємств Одеської області за різними видами економічної діяльності у 2024 році, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність окремих галузей, їх стійкість до економічних коливань та інвестиційну привабливість. Аналіз цих показників є важливим для формування обґрунтованих управлінських рішень на підприємствах, а також для розуміння зовнішніх економічних умов, у яких функціонує СВК «Родина».

Дані таблиці 2.3 свідчать про значну варіативність рівнів рентабельності між різними видами економічної діяльності, що відображає неоднорідність економічного розвитку області та різний вплив ринкових факторів на окремі галузі. У середньому рентабельність операційної діяльності по регіону становила 10,3%, тоді як рентабельність всієї діяльності - 5,4%, що свідчить

про наявність додаткових витрат або збиткових напрямів поза основною діяльністю підприємств.

Таблиця 2.3 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств Одеської області за видами економічної діяльності за 2024 рік

Види економічної діяльності	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, %	Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств, %
Усього	10,3	5,4
сільське, лісове та рибне господарство	25,8	22,3
промисловість	6,4	2,8
будівництво	4,7	2,3
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	16,9	8,7
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	16,7	6,4
тимчасове розміщування й організація харчування	-4,8	-3,6
інформація та телекомунікації	14,1	9,5
фінансова та страхова діяльність	12,7	5,7
операції з нерухомим майном	-3,3	-7,4
професійна, наукова та технічна діяльність	9,5	5,4
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-2,8	-4,0
освіта	1,9	1,1
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	3,1	5,4
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-8,1	-8,0
надання інших видів послуг	-5,0	0,2

Джерело: Побудовано автором за даними [10]

Найвищі показники рентабельності демонструє сільське, лісове та рибне господарство, де операційна рентабельність досягла 25,8%, а рентабельність всієї діяльності - 22,3%. Це свідчить про високу прибутковість аграрного сектору в Одеській області: сприятливі природно-кліматичні умови, розвинена експортна орієнтація та підвищений попит на сільськогосподарську продукцію формують стійкий фінансовий результат галузі. Для таких підприємств, як СВК «Родина», це підтверджує потенційну конкурентну перевагу та можливість забезпечення довгострокової економічної стійкості.

Позитивну динаміку демонструють також оптова і роздрібна торгівля (16,9%), транспорт і складське господарство (16,7%), а також інформація та телекомунікації (14,1%). Їх рентабельність всієї діяльності також є високою, що свідчить про стабільний попит на послуги цих секторів та ефективність бізнес-моделей, притаманних малому та середньому підприємництву.

На противагу цим галузям, низка секторів демонструє негативні показники рентабельності. Зокрема, тимчасове розміщування й організація харчування (-4,8%), операції з нерухомим майном (-3,3%), діяльність у сфері адміністративних та допоміжних послуг (-2,8%), а також мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (-8,1%) працюють зі збитками. Це свідчить про їхню високу чутливість до економічних коливань, падіння споживчого попиту та зростання витрат. Особливо кризовим виявився сектор мистецтва й розваг, де рентабельність всієї діяльності становить - 8,0%, що свідчить про системні проблеми відновлення після пандемічних та воєнних викликів.

Середній рівень рентабельності характерний для промисловості (6,4% операційної рентабельності), будівництва (4,7%), професійної, наукової та технічної діяльності (9,5%) та фінансової й страхової діяльності (12,7%). Проте у більшості з цих галузей рентабельність всієї діяльності значно менша, ніж операційної, що свідчить про наявність витрат, не пов'язаних із основною діяльністю, та про неповну ефективність використання ресурсів.

Загальна картина демонструє, що аграрний сектор залишається одним із найбільш прибуткових та стабільних напрямів економіки Одеського регіону, що є важливим для підприємств типу СВК «Родина». Висока рентабельність галузі створює передумови для інвестицій у технологічне оновлення, розвиток виробництва та впровадження практик сталого управління.

Важливим компонентом є рівень розвитку виробничої та транспортної інфраструктури. Наявність автомобільних доріг, доступ до ринків збуту, логістичних центрів і переробних підприємств визначають швидкість обігу продукції та формують витрати підприємства. У Білгород-Дністровському районі Одеської області інфраструктура має змішаний характер: з одного боку

торговими маршрутами, з іншого наявність територій, що потребують модернізації транспортної та енергетичної мережі.

Соціально-економічні передумови діяльності також пов'язані зі станом земельних ресурсів, рівнем родючості ґрунтів, водозабезпеченням і кліматичними ризиками. Степова зона Одещини характеризується високою агрокліматичною потенційністю, але також і значними ризиками посух, дефіциту вологи та деградації ґрунтів. Це зумовлює необхідність упровадження екологічних технологій, зрошення, ґрунтозахисних систем і практик сталого землеробства.

Не менш важливим чинником є державна політика в аграрному секторі, що включає програми підтримки фермерства, кооперації, компенсаційні механізми, інвестиційні програми ЄС і державні ініціативи щодо розвитку сільських територій. Підприємства, що працюють у системі кооперативної моделі, можуть отримувати додаткові можливості через участь у програмах підтримки малих та середніх виробників, розвитку місцевої зайнятості та підвищення соціальної відповідальності бізнесу [48, 109].

Таким чином, соціально-економічні передумови діяльності СВК «Родина» визначаються комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких ключове значення мають демографічні тенденції, регіональна економічна динаміка, стан інфраструктури, природно-кліматичні умови, державне регулювання та ринкова кон'юнктура. Сукупність цих факторів визначає можливості підприємства щодо забезпечення ефективності виробництва, зміцнення конкурентних позицій і переходу до моделі сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Узагальнення інформації щодо впливу соціально-економічних чинників свідчить, що діяльність СВК «Родина» формується під впливом різноманітних демографічних, економічних, інфраструктурних та природно-кліматичних умов регіону. Найважливішими викликами для підприємства є скорочення трудових ресурсів, нестабільність ринкової кон'юнктури та кліматичні ризики, характерні для південної частини України. Водночас результати

аналізу підтверджують наявність значних можливостей для розвитку кооперативу, серед яких доступ до родючих земельних ресурсів, вигідне географічне розташування, підтримка з боку державних програм та перспективи впровадження інноваційних агротехнологій.

Отже, вплив чинників є комплексним і багатовимірним, а ефективне управління ними передбачає адаптивність, стратегічне планування та орієнтацію на принципи сталого розвитку. Це дає можливість СВК «Родина» зміцнювати свої конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову економічну і соціальну стійкість.

2.2. Характеристика організаційного та ресурсного забезпечення

Сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина» функціонує як юридична особа та був утворений у результаті реорганізації шляхом перетворення колективного сільськогосподарського підприємства «Родина». Створення кооперативу відбулося відповідно до вимог чинного законодавства на добровільних засадах, що підтверджується рішенням установчих зборів, оформленим протоколом № 1 від 05.02.2000 року. Історично господарство бере свій початок з 1955 року, коли було організовано підприємство для спільного ведення сільськогосподарського виробництва (код ЄДРПОУ 03766116).

Юридичною адресою СВК «Родина» є: 68232, Одеська область, Білгород-Дністровський район, с. Плахтіївка, вул. Сонячна, буд. 124. Основний вид діяльності кооперативу - вирощування зернових та бобових культур, а також насіння олійних культур, що визначає його галузеву спеціалізацію та потребує відповідних виробничих ресурсів.

Головною метою діяльності кооперативу є отримання прибутку. Водночас специфіка функціонування сільськогосподарського виробничого

кооперативу полягає у поєднанні трудової та майнової участі членів кооперативу. Це зумовлює тісну взаємодію управлінських, трудових і власницьких відносин, оскільки членство у кооперативі прямо пов'язане з виконанням трудових функцій. У разі припинення трудових відносин членство автоматично припиняється, що створює унікальну організаційну модель, але водночас ускладнює процеси управління та прийняття колективних рішень.

Практика функціонування кооперативів свідчить, що поєднання ролі працівника і співвласника може спричиняти певні труднощі в координації дій та забезпеченні узгодженості інтересів усіх учасників. Нерідко це ускладнює управлінські процедури, впливає на швидкість ухвалення рішень та може знижувати загальну ефективність управлінської системи.

Вигідне територіальне розташування СВК «Родина» є важливою передумовою його економічної діяльності. Кооператив знаходиться на відстані 66 км від районного центру м. Білгород-Дністровський та 95 км від м. Одеса, що забезпечує доступ до основних адміністративних і логістичних центрів. Близькість до міжнародної траси Одеса - Рені (приблизно 10 км) створює сприятливі умови для транспортування продукції, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та оптимізації витрат на логістику.

Діяльність кооперативу регламентується Законом України «Про кооперацію» [65] та Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію» [68], які визначають правові засади функціонування та стратегічні орієнтири розвитку кооперативних форм господарювання. Зокрема, закон встановлює ключові цілі сільськогосподарської кооперації, серед яких: підвищення ефективності та конкурентоспроможності виробників; задоволення їх економічних і соціальних потреб; розвиток інфраструктури аграрного ринку; зниження витрат на ресурсне забезпечення; зростання доходів товаровиробників. Реалізація цих цілей забезпечує можливість для кооперативу ефективніше використовувати власні ресурси, об'єднувати виробничий потенціал членів та формувати стійкі конкурентні переваги.

Успішність функціонування кооперативу значною мірою залежить від обсягів та структури чистого доходу від реалізації продукції, який виступає головним джерелом формування прибутку та фінансової стабільності підприємства. Моніторинг динаміки виручки дає змогу оцінити результативність виробничої діяльності, визначити найбільш прибуткові напрями та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Для СВК «Родина» це є основою формування стратегії розвитку й забезпечення сталості господарювання.

Таблиця 2.4 відображає динаміку чистого доходу СВК «Родина» за основними видами продукції протягом 2022–2024 років та дозволяє оцінити структуру виручки підприємства в середньому за три роки. Представлені дані дають змогу простежити зміни у виробничій спеціалізації господарства, визначити найбільш прибуткові напрями діяльності та виявити тенденції у формуванні доходів кооперативу.

Аналіз даних свідчить, що СВК «Родина» має чітко виражену спеціалізацію у рослинництві, на яке в середньому припадає понад 98% чистого доходу. Основними джерелами виручки є зернові та зернобобові культури, соняшник і ріпак озимий. Найвагоміший внесок формує вирощування ріпаку та озимої пшениці, які забезпечують стабільні обсяги доходів та визначають виробничу модель кооперативу. Значне зростання виручки від зернових у 2024 році свідчить про успішність цього напрямку та сприятливу ринкову кон'юнктуру.

Частка тваринництва залишається незначною - близько 1,5% від загальної виручки, що підтверджує рослинницьку орієнтацію підприємства та обмеженість ресурсів, задіяних у тваринницькому виробництві.

Узагальнюючи, можна зазначити, що структура доходів СВК «Родина» є стабільною та концентрованою навколо високорентабельних культур. Це створює сприятливі умови для планування виробничих витрат і прогнозування фінансових результатів, водночас зумовлюючи доцільність диверсифікації виробництва з метою підвищення стійкості підприємства до ринкових ризиків.

Таблиця 2.4 - Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції СВК «Родина»

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2 024 р.		За 2022-2024 роки в середньому	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис.грн.	%
Рослинництво, всього	209078,34	98,65	181671,74	98,30	259260,21	98,55	216670,10	98,51
Зернові та зернобобові, в т.ч.:	87622,92	41,34	65010,50	35,18	174692,46	66,41	109108,63	49,61
пшениця озима	61055,22	28,81	49147,15	26,59	127613,42	48,51	79271,93	36,04
кукурудза на зерно	895,65	0,42	3402,35	1,84	250,10	0,10	1516,03	0,69
ячмінь озимий	23413,53	11,05	12389,14	6,70	34918,39	13,27	23573,68	10,72
горох	0,00	0,00	58,40	0,03	11353,36	4,32	3803,92	1,73
овес	0,92	0,00	4,28	0	0	0,00	1,73	0,001
просо	2257,62	1,07	9,17	0,00	557,20	0,21	941,33	0,43
Соняшник	31095,63	14,67	31455,19	17,02	58768,46	22,34	40439,76	18,39
Ріпак озимий	90359,80	42,63	85206,06	46,10	25799,29	9,81	67121,72	30,52
Тваринництво, всього	2859,78	1,35	3144,70	1,70	3802,56	1,45	3269,01	1,49
приріст свиней	2830,53	1,34	3137,46	1,70	3802,56	1,45	3256,85	1,48
приріст вівців	14,70	0,01	7,24	0,00	0,00	0,00	7,31	0,001
Всього по господарству	211938,12	100,00	184816,44	100,00	263062,77	100,00	219939,11	100,00

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Забезпечення підприємства виробничими ресурсами є ключовою умовою ефективного ведення сільськогосподарської діяльності. Таблиця 2.5 відображає динаміку основних показників ресурсного забезпечення СВК «Родина» за 2022-2024 роки, зокрема земельного фонду, трудового потенціалу, основного й оборотного капіталу та показників використання засобів виробництва.

Таблиця 2.5 – Забезпеченість виробничими ресурсами СВК «Родина»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022р.	
				+;-	%
Сільськогосподарські угіддя, всього га	8600,3	8807,8	9068,7	468	105,4
з них: рілля, га	8600,3	8807,8	9068,7	468	105,4
Питома вага ріллі у сільськогосподарських угіддях, %	100,0	100,0	100,0	0	100,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	169	137	175	6	103,6
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	51	64	52	40	261,6
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	165579	183903	199082	33503,50	120,2
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	165578,5	183903,0	199082,0	33504	120,2
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	115400,0	130678,5	143100,0	27700	124,0
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис.грн.	69286,5	75260,0	86051,5	16765	124,2
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.грн	524846,00	373699,50	245539,00	-279307,0	46,8
Поголів'я тварин, в т.ч.:					
свиней	329	450	644	315,00	195,7
овець	91	124	150	59,00	164,8
Капіталозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.	805,6	854,5	948,9	143	117,8
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних, грн.	1255,36	295,72	149,37	-1105,98	11,9
Капіталоозброєність, тис.грн. на 1 працівникам	410,0	549,3	491,7	81,74	119,9
Капіталовіддача, грн	0,62	0,20	0,22	-0,40	35,5
Капіталоємність, грн	1,61	5,06	4,54	2,93	282,0

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Дані таблиці 2.5 свідчать про зростання земельного потенціалу кооперативу. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 8600,3 га у 2022 році до 9068,7 га у 2024 році, що становить приріст на 5,4%. Аналогічна тенденція характерна і для ріллі, частка якої традиційно складає 100% угідь. Розширення земельної площі створює додаткові можливості для збільшення обсягів виробництва, але водночас висуває підвищені вимоги до забезпечення кооперативу технікою, трудовими ресурсами та капіталом.

Середньооблікова чисельність працівників у розрізі трьох років демонструє нестабільність: зниження у 2023 році (137 осіб) та відновлення у 2024-му (175 осіб). Загалом показник зріс на 3,6% порівняно з 2022 роком. Водночас навантаження на одного працівника в ріллі коливалося: у 2023 році зросло до 64,3 га, а у 2024 році зменшилося до 52 га. Така динаміка свідчить про періодичне зниження забезпеченості кадрами, що може обмежувати ефективність виробничого процесу, особливо в пікові періоди польових робіт.

Капітальна база підприємства загалом має позитивну тенденцію. Середньорічна вартість активів у 2024 році становила 199 082 тис. грн, що на 20,2% більше, ніж у 2022 році. Аналогічно, вартість власного капіталу зросла на 24%, а первісна вартість основних засобів на 24,2%. Це свідчить про оновлення та розширення технічної бази, збільшення обсягів інвестицій у виробництво та підвищення капіталізації кооперативу.

Однак оборотний капітал демонструє суттєве скорочення, майже на 53% за аналізований період. Це свідчить про проблеми з ліквідністю, зниження обсягів оборотних ресурсів, необхідних для забезпечення виробничого циклу, та про зміну структури активів на користь інвестицій у основні засоби. Зменшення забезпеченості оборотними засобами створює ризики уповільнення оборотності капіталу та зниження фінансової стійкості.

Показники технічної оснащеності й ефективності використання капіталу також зазнали істотних змін. Капіталоозброєність у 2024 році становила 491,7 тис. грн на одного працівника, що на 19,9% більше, ніж у 2022 році, та свідчить про інтенсивний шлях розвитку виробництва. Водночас капіталовіддача

знизилася з 0,62 грн до 0,22 грн, що означає зменшення ефективності використання вкладених ресурсів. Капіталоємність, навпаки, зросла майже втричі, що підтверджує тенденцію до зростання витратності виробництва.

Поголів'я тварин за три роки збільшилося: свиней - на 95,7%, овець - на 64,8%. Хоча тваринництво не є основним напрямом діяльності кооперативу, його поступовий розвиток свідчить про прагнення диверсифікувати виробництво та підвищити стійкість господарської діяльності.

Загалом ресурсний потенціал СВК «Родина» характеризується позитивною динамікою щодо земельних, технічних та інвестиційних ресурсів, проте має окремі проблемні зони, насамперед скорочення оборотного капіталу та зниження ефективності використання активів. Це потребує посилення контролю за рухом оборотних коштів, оптимізації виробничих витрат та підвищення продуктивності праці.

2.3. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності

Оцінювання результативності та ефективності господарської діяльності є ключовим етапом аналізу функціонування будь-якого підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень його економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі. Для СВК «Родина» та інших аграрних підприємств така оцінка має особливе значення, адже результати діяльності значною мірою залежать від раціонального використання ресурсів, структури виробництва, ринкової кон'юнктури та ефективності управлінських рішень. У межах даного підпункту буде проаналізовано динаміку основних показників доходності, рентабельності, продуктивності та використання ресурсів, що

дозволить комплексно оцінити економічні результати діяльності кооперативу та визначити чинники, які формують його фінансово-виробничу ефективність.

Раціональне використання оборотного капіталу є важливою умовою забезпечення безперервності виробничого процесу, підтримання ліквідності та досягнення фінансової стійкості підприємства. Показники оборотності капіталу відображають швидкість перетворення вкладених ресурсів у грошові надходження та дозволяють оцінити ефективність управління активами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Ефективність використання оборотного капіталу

	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
Коефіцієнт оборотності всього капіталу	збільшення	1,29	1,01	1,34	0,04
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,86	1,43	1,86	0,00
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	збільшення	4,27	3,50	4,75	0,48
Коефіцієнт оборотності товарного кредиту	зменшення	25,83	9,44	14,47	-11,35
Період обороту всього капіталу	зменшення	278,18	355,08	269,58	-8,60
Період обороту власного капіталу	зменшення	193,88	252,31	193,77	-0,10
Період обороту позикового капіталу	зменшення	84,30	102,77	75,81	-8,50
Період обороту товарного кредиту	зменшення	13,94	38,14	24,87	10,93

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Аналіз показників оборотності свідчить, що діяльність СВК «Родина» у 2022-2024 роках характеризується загалом позитивною динамікою щодо використання капіталу, хоча окремі індикатори демонструють нестійкість і потребують посиленої уваги.

Коефіцієнт оборотності всього капіталу у 2024 році становив 1,34, що більше ніж у 2022 році. Це свідчить про певне прискорення обороту вкладених активів і підвищення здатності кооперативу генерувати виручку з одиниці капіталу. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо оборотності

позикового капіталу, значення якого зросло з 4,27 до 4,75, тобто підприємство ефективніше використовує залучені ресурси.

Оборотність власного капіталу у 2024 році повернулася до рівня 2022 року (1,86), подолавши спад, що мав місце у 2023 році. Це свідчить про відновлення внутрішньої фінансової стійкості та підвищення ефективності використання власних інвестицій. Водночас коефіцієнт оборотності товарного кредиту знизився, що вказує на збільшення термінів погашення заборгованості перед постачальниками, що може свідчити як про погіршення умов розрахунків, так і про зростання потреби у відстрочці платежів з боку кооперативу. Показники періоду обороту капіталу додатково підтверджують ці тенденції.

Узагальнюючи, можна зазначити, що СВК «Родина» має здебільшого позитивну динаміку ефективності використання капіталу, зокрема у частині власних та позикових ресурсів. Однак сповільнення оборотності товарного кредиту та зростання строків погашення зобов'язань свідчать про певні фінансові ризики, пов'язані з недостатністю оборотних коштів або зміною комерційних умов із постачальниками. Підвищення оперативності обороту капіталу та оптимізація структури оборотних активів залишаються важливими завданнями для зміцнення фінансової стабільності кооперативу.

У 2022-2024 роках показники використання виробничого потенціалу демонструють переважно позитивну динаміку, що свідчить про посилення ефективності виробництва та зростання результативності господарської діяльності кооперативу (Табл. 2.7).

Обсяг валової продукції, виробленої на 100 га сільськогосподарських угідь, у 2024 році зріс на 17,7% порівняно з 2022 роком і становив 2931,6 тис. грн. Те ж саме спостерігається і щодо чистого доходу на 100 га, його величина збільшилась на 17,7%, досягнувши 2900,8 тис. грн. Така динаміка свідчить про зростання продуктивності землі.

Таблиця 2.7 - Рівень використання виробничого потенціалу

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.:				
- валової продукції	2491,55	2116,9	2931,6	117,7
- чистого доходу (виручки) від реалізації	2464,3	2098,3	2900,8	117,7
-чистого прибутку (збитку)	258,2	94,8	245,5	95,1
Капіталовіддача, грн.	3,09	2,48	3,1	99,9
Капіталоємкість, грн.	0,32	0,40	0,3	100,1
Коефіцієнт обороту оборотних засобів виробництва	1,8	1,4	1,8	101,8
Тривалість обороту, днів	199,6	261,6	196,0	98,2
Вироблено валової продукції на середньорічного робітника, тис.грн.	1267,9	1361,0	1519,2	119,8
Отримано на середньорічного робітника, тис.грн.: - чистого доходу	1254,1	1349,0	1503,2	119,9
- чистого прибутку	131,4	60,9	127,2	96,8

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Водночас чистий прибуток, отриманий з 100 га, навпаки, знизився на 4,9%, що є наслідком підвищення собівартості виробництва, коливання цін на паливо, добрива, засоби захисту рослин або зміни рентабельності окремих культур. Незважаючи на загальне зростання обсягів продукції, зменшення прибутковості свідчить про потребу оптимізації витрат та підвищення ефективності технологій виробництва.

Показники капіталовіддачі та капіталоємності залишаються стабільними. Це означає, що збільшення виробничих результатів досягається не стільки за рахунок збільшення капіталу, скільки завдяки його більш ефективному використанню. Скорочення тривалості обороту з 199,6 до 196 днів також є позитивним сигналом, оскільки свідчить про прискорення відновлення коштів у виробничому циклі.

Важливим показником ефективності трудового потенціалу є обсяг валової продукції на одного середньорічного працівника. У 2024 році він збільшився порівняно з 2022 роком. Аналогічно зріс і чистий дохід на одного працівника (на 19,9%), що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Проте чистий прибуток, отриманий на одного працівника, зменшився на 3,2%, що підтверджує загальну тенденцію зростання витратності виробництва.

Загалом аналіз показує, що СВК «Родина» ефективно нарощує виробничі обсяги та підвищує продуктивність ресурсів, особливо землі та праці. Однак зменшення рівня прибутковості на одиницю площі та одного працівника вказує на необхідність оптимізації витрат і підвищення економічної результативності виробництва. Кооператив демонструє позитивні зрушення у використанні ресурсного потенціалу, але потребує удосконалення фінансового менеджменту та технологічних процесів для зміцнення конкурентних переваг.

Показники, що представлені в Таблиці 2.8 дозволяють оцінити динаміку чистого доходу, структуру реалізації за основними видами продукції та показники прибутковості, що є важливими для визначення стійкості та ефективності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 - Динаміка результатів від реалізації продукції, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-	2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	209078,34	181671,74	259260,21	50181,87	124,0
в т. ч. від реалізації					
зернових та зернобобових	87622,92	65010,50	174692,46	87069,54	199,4
пшениця озима	61055,22	49147,15	127613,42	66558,21	209,0
ячмінь озимий	23413,53	12389,14	34918,39	11504,86	149,1
горох	0,00	58,40	11353,36	11353,36	х
овес	0,92	4,28	0,00	-0,92	х
Соняшнику	31095,63	31455,19	58768,46	27672,83	189,0
Ріпаку озимого	90359,80	85206,06	25799,29	-64560,50	28,6
Приріст свиней	2830,53	3137,46	3802,56	972,04	134,3
Прибуток від реалізації	41394,00	28871,00	38635,00	-2759,00	93,3
Фінансовий результат до оподаткування	2210,00	8347,00	22262,00	20052,00	1007,3
Чистий прибуток	22210,00	8347,00	22262,00	52,00	100,2

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Протягом 2022–2024 років чистий дохід СВК «Родина» збільшився на 24%, що свідчить про активне зростання обсягів реалізації та розширення

ринкових можливостей. Найбільший приріст забезпечили зернові та зернобобові культури, дохід від яких майже подвоївся (на 99,4%). Значне зростання доходу від соняшнику (на 89,0%) також підтверджує ефективність спеціалізації підприємства на високомаржинальних культурах.

Разом з тим спостерігається суттєве скорочення доходу від ріпаку озимого, що пояснюється як коливанням ринкових цін, так і можливими змінами у структурі посівів. Поява реалізації гороху у 2023–2024 роках свідчить про диверсифікацію виробництва, тоді як реалізація вівса була повністю припинена.

Сегмент тваринництва продемонстрував помірне зростання: дохід від приросту свиней збільшився на 34,3%, що позитивно впливає на загальну структуру доходів, хоча частка тваринництва в ній залишається незначною.

Попри зростання доходів, прибуток від реалізації у 2024 році становив 93,3% від рівня 2022 року, що свідчить про збільшення виробничих витрат. Однак фінансовий результат до оподаткування зріс більш ніж у 10 разів, що свідчить про покращення фінансових потоків та оптимізацію витрат у 2024 році. Чистий прибуток залишився майже на рівні 2022 року, що вказує на стабільність кінцевих фінансових результатів кооперативу.

Аналіз показників господарської діяльності СВК «Родина» за 2022–2024 роки дає змогу визначити тенденції фінансової ефективності, прибутковості та операційної стійкості кооперативу в умовах змін зовнішнього середовища (табл. 2.9).

У 2022–2024 роках діяльність СВК «Родина» характеризувалася зростанням обсягів реалізації: чистий дохід збільшився на 24,1%, що відображає підвищення виробничої активності та покращення ринкової кон'юнктури. Проте темпи зростання собівартості реалізованої продукції були ще вищими (зростання на 31,4%), що свідчить про здорожчання ресурсів, зростання виробничих витрат або зміну технологічних процесів.

Валовий прибуток у 2024 році зменшився на 6,7% порівняно з 2022 роком, незважаючи на збільшення доходів. Це є негативною тенденцією, яка

вказує на зниження маржинальності основної діяльності. Разом з тим інші операційні доходи суттєво зросли - у 3,3 раза, що свідчить про активізацію допоміжних видів діяльності або отримання додаткових економічних вигід.

Таблиця 2.9 – Доходи та витрати СВК «Родина»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-	2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	211938,12	184816,44	263062,77	51124,65	124,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	172887,00	157581,00	227220,00	54333,00	131,4
Валовий прибуток	41394,00	28871,00	38635,00	-2759,00	93,3
Інші операційні доходи	229,00	616,00	757,00	528,00	330,6
Адміністративні витрати	6885,00	6325,00	5452,00	-1433,00	79,2
Витрати на збут	8051,00	9189,00	9382,00	1331,00	116,5
Інші операційні витрати	2820,00	4662,00	1967,00	-853,00	69,8
Фінансові результати від операційної діяльності	23867,00	9311,00	22591,00	-1276,00	94,7
Інші витрати	1250,00	534,00	182,00	-1068,00	14,6
Чистий прибуток (збиток)	22210,00	8347,00	22262,00	52,00	100,2

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Фінансові результати від операційної діяльності у 2024 році становили 94,7% від рівня 2022 року, що підтверджує тенденцію до зниження операційної рентабельності, зумовлену високою собівартістю. Водночас суттєве скорочення інших витрат сприяло стабілізації кінцевого фінансового результату.

Чистий прибуток у 2024 році майже ідентичний рівню 2022 року (+0,2%), що свідчить про збереження загальної фінансової стійкості кооперативу, незважаючи на коливання окремих статей доходів і витрат.

З позитивних аспектів можна відзначити скорочення адміністративних витрат на 20,8%, що свідчить про раціоналізацію управлінських процесів і підвищення фінансової дисципліни (рис. 2.3). Інші операційні витрати також істотно зменшилися (на 30,2%), що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат.

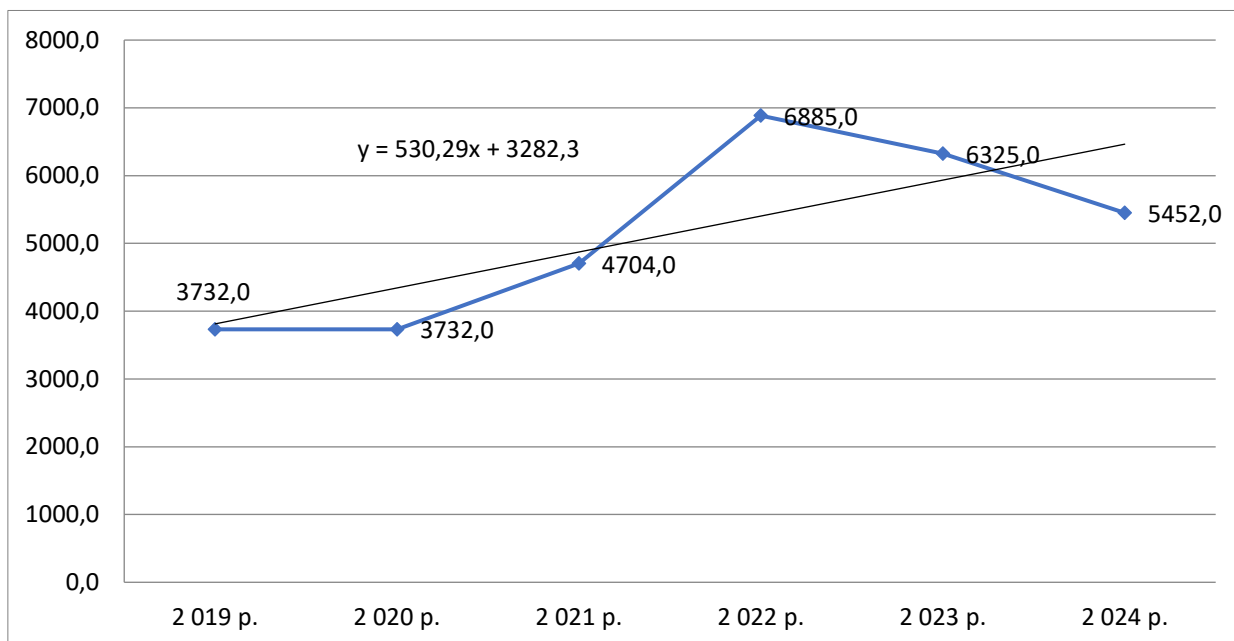


Рисунок 2.3 - Динаміка адміністративних витрат за 2019-2024 рр.

Джерело: Побудовано автором

Трендова лінія (рис. 2.3), незважаючи на коливання, демонструє загальну тенденцію до поступового зростання адміністративних витрат у середньостроковій перспективі, що відповідає характерним процесам підвищення цін та інфляції в економіці. Рівняння регресії $y = 530,29x + 3282,3$ вказує на те, щорічне зростання складає 530,29 тис. грн.

Таким чином, динаміка адміністративних витрат свідчить про адаптаційні процеси підприємства, вплив зовнішніх факторів на рівень витрат та результативність заходів з оптимізації управлінських витрат у 2023–2024 роках.

Витрати на збут, навпаки, зросли на 16,5%, що пов'язано з підвищенням витрат на логістику в умовах воєнного стану, а також зі збільшенням обсягів реалізації продукції (рис. 2.4).

Рівняння регресії $y = 1588,1x + 722,67$ вказує на те, щорічне зростання складає 1588,1 тис. грн.

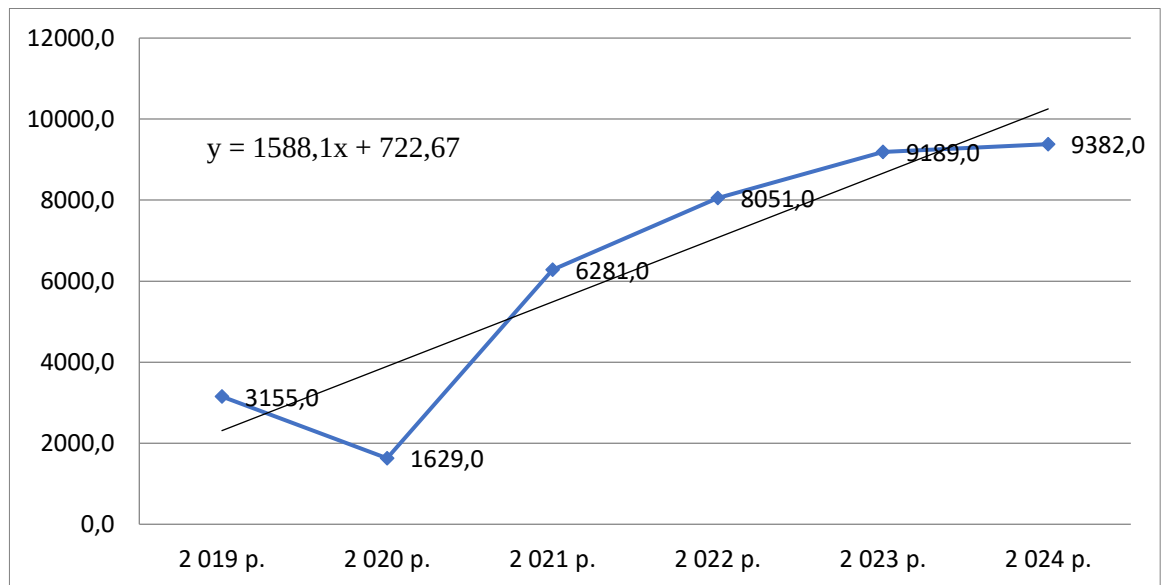


Рисунок 2.4 - Динаміка витрат на збут за 2019-2024 рр.

Джерело: Побудовано автором

Наведені дані в Таблиці 2.10 дозволяють оцінити рівень економічного розвитку кооперативу, ступінь використання ресурсного потенціалу та ефективність управління витратами.

Таблиця 2.10 - Показники кінцевих результатів діяльності та ефективності господарювання

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +, -	2024 р. у % до 2022 р.
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	214281,0	186452,0	265855,0	51574,0	124,1
в т. ч. на 1 працівника	1267,9	1361,0	1519,2	251,2	119,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	214281,0	186452,0	265855,0	51574,0	124,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	172887,0	157581,0	227220,0	54333,0	131,4
Прибуток від реалізації всього по господарству, тис. грн.	41394,0	28871,0	38635,0	-2759,0	93,3
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	23867,0	9311,0	22591,0	-1276,0	94,7
Чистий прибуток, тис. грн.	22210,0	8347,0	22262,0	52,0	100,2
Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	23,9	18,3	17,0	-6,9	x
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	12,8	5,3	9,8	-3,0	x

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Вартість валової продукції в постійних цінах за аналізований період зросла на 24,1%, що свідчить про збільшення обсягів виробництва та підвищення результативності використання виробничих ресурсів. Позитивною тенденцією є і зростання валової продукції на одного працівника на 19,8%, що вказує на підвищення продуктивності праці.

Чистий дохід від реалізації зріс на аналогічну величину, проте темп зростання собівартості реалізованої продукції виявився значно вищим. Це призвело до зниження прибутку від реалізації на 6,7%, що свідчить про зменшення маржинальності діяльності підприємства та підвищення витрат на виробництво (рис. 2.5).

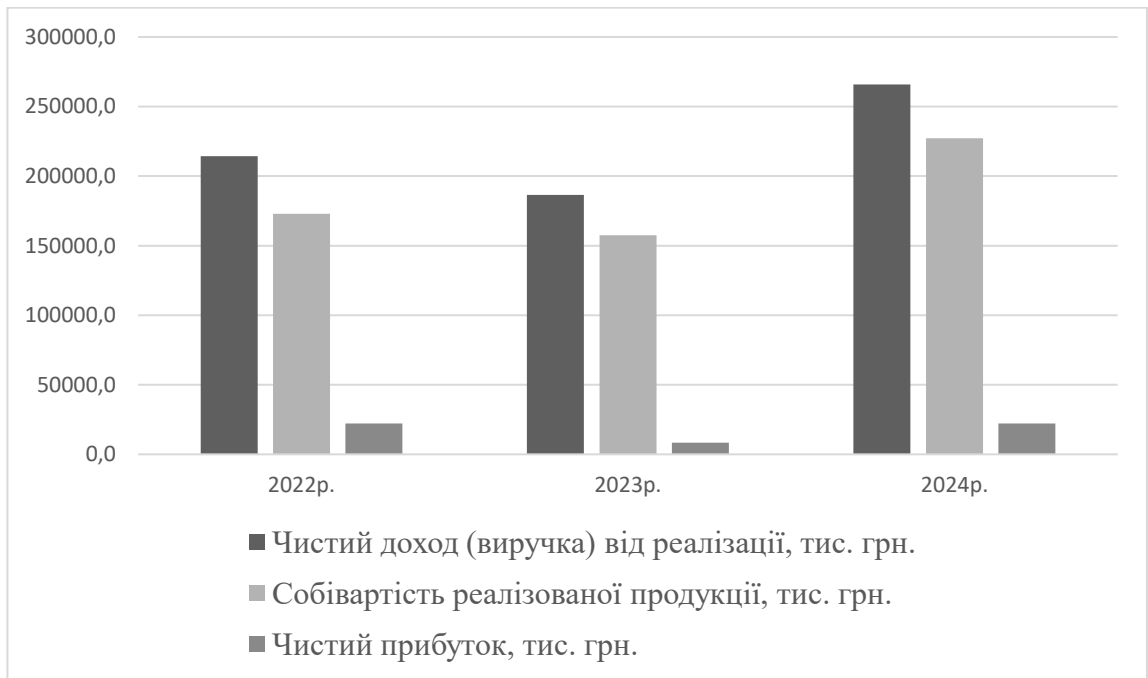


Рисунок 2.5 - Результативність господарської діяльності СВК «Родина» за 2022-2024 рр.

Джерело: Побудовано автором

Прибуток від операційної діяльності також дещо знизився (до 94,7% від рівня 2022 року), однак підприємство зберегло здатність генерувати позитивний фінансовий результат. Показники рентабельності демонструють менш оптимістичну динаміку. Рівень рентабельності виробничої діяльності зменшився з 23,9% до 17,0%, а рентабельність всієї діяльності з 12,8% до 9,8%. Це свідчить про зниження ефективності використання капіталу та підвищення

витратомісткості виробництва. Причиною може бути як зростання цін на ресурси, так і зміна структури реалізованої продукції.

Загалом, результати діяльності СВК «Родина» у 2022–2024 роках характеризуються зростанням виробничих обсягів та стабільністю чистого прибутку, але водночас зниженням рентабельності, що потребує оптимізації витрат та підвищення економічної ефективності виробництва.

Проведений аналіз результативності та ефективності господарської діяльності СВК «Родина» за 2022–2024 роки засвідчує загалом позитивні тенденції розвитку підприємства. Зростання валової продукції, чистого доходу та продуктивності праці свідчить про розширення виробничих масштабів і покращення використання ресурсного потенціалу. Разом з тим випереджальне зростання собівартості продукції порівняно з доходами зумовило зниження маржинальності, прибутковості реалізації та рівнів рентабельності, що свідчить про підвищення витратності виробництва.

Фінансові результати підприємства залишаються стабільними: чистий прибуток утримується на рівні базового періоду, зміцнюються показники оборотності та ефективності використання капіталу. Однак зниження рентабельності діяльності вказує на необхідність підвищення економічної ефективності шляхом оптимізації витрат, удосконалення технологій виробництва та підвищення ефективності управлінських процесів.

Загалом СВК «Родина» демонструє стійкість та здатність до розвитку, але для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідним є посилення фінансової дисципліни та підвищення результативності використання ресурсів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Стратегічні напрями сталого розвитку СВК «Родина»

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств вимагають переходу від традиційних моделей господарювання до стратегій, що поєднують економічну результативність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість. Аналіз діяльності СВК «Родина», проведений у попередніх розділах, засвідчив наявність достатнього ресурсного потенціалу для розвитку, водночас виявивши низку проблем - зниження рентабельності, підвищення витратності виробництва та потребу в оптимізації управлінських процесів. У цих умовах формування стратегічних напрямів сталого розвитку стає ключовим інструментом зміцнення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його довгострокової стійкості.

Побудова стратегії сталого розвитку СВК «Родина» ґрунтується на поєднанні економічних, екологічних та соціальних цілей, визначених світовими стандартами та національними пріоритетами, включаючи Цілі сталого розвитку України відповідно до Указу Президента № 722/2019 [69]. Впровадження таких підходів дозволить кооперативу не лише підвищити ефективність господарювання, а й мінімізувати екологічні ризики, створити сприятливі умови праці та забезпечити розвиток місцевої громади. Таким чином, визначення стратегічних напрямів сталого розвитку є необхідною умовою модернізації системи управління та підвищення стійкості СВК «Родина» в умовах сучасних викликів.

Соціально-економічні чинники є визначальними для формування умов функціонування та стратегічного розвитку СВК «Родина». Вони відображають зовнішнє середовище підприємства та впливають на його

конкурентоспроможність, ресурсне забезпечення, кадровий потенціал і можливості адаптації до сучасних викликів. Таблиця 3.1 систематизує ключові чинники макро-, мезо- та мікрорівня, що визначають особливості діяльності кооперативу, дозволяючи оцінити як потенційні ризики, так і можливості розвитку. Такий підхід є важливим для комплексного аналізу господарської діяльності та обґрунтування подальших управлінських рішень.

Дані таблиці 3.1 відображають комплекс соціально-економічних факторів, що формують зовнішнє середовище функціонування СВК «Родина» та визначають потенційні ризики й можливості для його сталого розвитку. Аналіз цих чинників дає змогу більш точно окреслити стратегічні напрями удосконалення управління та визначити пріоритетні сфери адаптації підприємства до сучасних ринкових та екологічних викликів.

Одним із найсуттєвіших факторів є демографічна ситуація в регіоні, що характеризується депопуляцією, трудовою міграцією та старінням населення. Це створює ризики дефіциту робочої сили, підвищення витрат на найм персоналу та зниження кадрової стабільності. Водночас ситуація стимулює підприємство до впровадження автоматизації та співпраці з освітніми установами для підготовки кадрів.

Рівень зайнятості та доступність трудових ресурсів також є обмежуючим чинником: низька кількість висококваліфікованих працівників у сільській місцевості вимагає посилення навчання, підвищення кваліфікації та забезпечення соціальних програм. Це може бути використано як можливість для формування стабільного та мотивованого трудового колективу.

Регіональна економічна ситуація, включаючи вплив воєнних дій, інфляцію та логістичні труднощі, створює додаткові ризики для кооперативу насамперед коливання ринкових цін і зростання витрат на ресурси. Однак спеціалізація регіону на аграрному виробництві та урядові програми підтримки відкривають можливості диверсифікації, участі в грантових проєктах і розширення ринків збуту.

Таблиця 3.1 - Соціально-економічні чинники діяльності СВК «Родина»

Група чинників	Характеристика чинника	Вплив на діяльність СВК «Родина»	Оцінка: ризики / можливості
Демографічні умови регіону	Скорочення населення, трудова міграція, старіння робочої сили у сільській місцевості	Дефіцит робочих кадрів, складність оновлення персоналу, підвищення витрат на залучення працівників	Ризики: нестача трудових ресурсів; Можливості: автоматизація процесів, кооперація з навчальними закладами
Рівень зайнятості та трудові ресурси	Невисокий рівень зайнятості у сільській місцевості, обмежений доступ до висококваліфікованих кадрів	Потреба у навчанні персоналу, використанні сезонної праці, розвитку соціальних програм	Ризики: низька продуктивність праці; Можливості: формування стабільного кадрового ядра
Регіональна економічна ситуація	Аграрна спеціалізація Одещини, вплив воєнних дій, логістичні обмеження, інфляційні процеси	Змінність ринкових цін, коливання витрат на ресурси, підвищені логістичні витрати	Ризики: нестабільність доходів; Можливості: диверсифікація виробництва, участь у програмах підтримки
Розвиток інфраструктури	Стан автодоріг, близькість до портів, наявність елеваторів і логістичних центрів	Визначає швидкість збуту продукції, витрати на транспортування, якість логістики	Ризики: поганий стан доріг; Можливості: географічна перевага Білгород-Дністровського району
Природно-кліматичні умови	Степова зона, ризик посух, недостатність опадів, деградація ґрунтів, потреба в зрошенні	Впливає на врожайність, структуру посівів, необхідність інвестицій у захист ґрунтів	Ризики: кліматичні шоки; Можливості: впровадження точного землеробства, адаптивних технологій
Земельні ресурси та їх якість	Родючі чорноземи Півдня України, але деградація та ерозійні процеси посилюються	Потреба у дотриманні сівозмін, меліорації, заходах ґрунтозбереження	Ризики: зниження врожайності; Можливості: перехід до сталих технологій
Доступ до інновацій та технологій	Упровадження точного землеробства, цифрових інструментів, сучасної техніки	Підвищення ефективності, зменшення витрат, удосконалення контролю виробництва	Ризики: висока вартість інновацій; Можливості: гранти, програми підтримки, кредитування
Державна політика та регулювання	Програми Мінагрополітики, підтримка кооперативів, гранти ЄС, земельна реформа	Формує доступ до фінансових ресурсів, правила землекористування, умови кооперації	Ризики: зміна законодавства; Можливості: залучення державних і міжнародних програм
Соціальна інфраструктура громади	Рівень розвитку освіти, медицини, комунальних служб у сільській місцевості	Впливає на якість життя працівників, мотивацію і стабільність колективу	Ризики: соціальна депопуляція; Можливості: корпоративні соціальні програми
Ринкові умови та конкуренція	Зміни попиту на аграрну продукцію, конкуренція з великими холдингами, експортні можливості	Визначає прибутковість виробництва та напрями спеціалізації	Ризики: мінливість ринку; Можливості: нішеві культури, переробка, участь у кластерних об'єднаннях

Джерело: Побудовано автором за [21,22]

Розвиток інфраструктури, зокрема стан доріг, доступність портів і логістичних центрів, суттєво впливає на швидкість і витрати збуту продукції. Наявність логістичних переваг у Білгород-Дністровському районі забезпечує певну конкурентну перевагу, хоча незадовільний технічний стан автошляхів є суттєвим ризиком.

Природно-кліматичні умови Півдня України, зона ризикованого землеробства з високою імовірністю посух і деградації ґрунтів, формують значний екологічний тиск на діяльність підприємства. Це викликає потребу у впровадженні систем зрошення, ґрунтозберігаючих технологій та точного землеробства. Водночас саме ці виклики стимулюють інноваційний розвиток аграрних підприємств.

Земельні ресурси, з одного боку, є ключовою конкурентною перевагою (через високу родючість чорноземів), а з іншого вимагають ретельного управління через посилення ерозії та втрату гумусу.

Доступ до інновацій та технологій створює суттєві можливості для підвищення ефективності, проте високі витрати на цифровізацію та технічне оновлення залишаються ризиком. У цьому контексті важливу роль можуть відігравати програми ЄС, державні гранти та партнерство з виробниками техніки.

Державна політика та регуляторні умови визначають рамки функціонування кооперативу та формують можливості фінансування. Ризики пов'язані зі зміною законодавства, але наявність програм підтримки аграріїв та кооперації є значним ресурсом для розвитку.

Нарешті, соціальна інфраструктура громади та ринкова конкуренція впливають на якість трудового життя, мотивацію працівників, а також на можливість підприємства розширювати ринки збуту й підвищувати свою конкурентоспроможність через нішеву продукцію, переробку або участь у кластерах.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що СВК «Родина» функціонує у складному, але водночас перспективному середовищі, де поєднуються суттєві

ризиків та вагомій можливості. Ефективна стратегія сталого розвитку має базуватися на мінімізації зовнішніх ризиків і максимальному використанні можливостей для підвищення конкурентоспроможності, технологічної модернізації та екологічної стійкості підприємства.

SWOT-матриця показує, що СВК «Родина» має значний виробничий та земельний потенціал, демонструє позитивну динаміку ефективності використання ресурсів і має реальні можливості для розвитку за рахунок інновацій, кооперації та участі в програмах підтримки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця SWOT-аналізу СВК «Родина»

S - Strengths (Сильні сторони)	W - Weaknesses (Слабкі сторони)
Родючі чорноземи та сприятливий потенціал земельних ресурсів. Значні площі сільськогосподарських угідь і їх повне використання. Висока продуктивність праці та зростання валової продукції на працівника. Позитивна динаміка чистого доходу та стабільність чистого прибутку. Наявність організаційної структури, здатної забезпечувати ефективне управління. Потенціал для розвитку точного землеробства та інновацій.	Зростання собівартості продукції та зниження рентабельності. Залежність від погодних умов і високі кліматичні ризики. Недостатній рівень технічної модернізації та потреба в оновленні техніки. Дефіцит кваліфікованих кадрів через депопуляцію та трудову міграцію. Низька маржинальність окремих видів продукції, особливо тваринництва. Підвищення витрат на логістику через регіональні обмеження.
O - Opportunities (Можливості)	T - Threats (Загрози)
Участь у державних та міжнародних програмах підтримки кооперативів, грантах ЄС. Впровадження точного землеробства, цифрових технологій та ресурсозберігаючих методів. Розвиток переробки сільгосппродукції та розширення асортименту. Розширення ринків збуту, у т. ч. експортних, та використання портової інфраструктури. Кооперація з громадами та освітніми закладами для залучення молодих кадрів. Можливості диверсифікації виробництва (нишеві культури, органічне виробництво).	Воєнні дії, ризики руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів. Кліматичні зміни, посухи, деградація ґрунтів. Висока конкуренція з боку агрохолдингів і великих фермерських господарств. Коливання цін на основні культури та ресурси (добрива, ЗЗР, паливо). Нестабільність законодавства та регуляторні зміни. Погіршення соціально-економічної ситуації в сільських громадах.

Джерело: Побудовано автором

Найбільшими загрозами залишаються кліматичні зміни, конкурентний тиск великих агрохолдингів, воєнні ризики та підвищення витратності

виробництва. Головними слабкими місцями є собівартість, нестача кадрів і потреба в технічній модернізації. Стратегія сталого розвитку має бути спрямована на використання сильних сторін для нейтралізації загроз та мінімізації слабких аспектів через інновації, підвищення ефективності, оптимізацію ресурсів і розвиток соціального партнерства.

Матриця TOWS є поглибленим інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє на основі виявлених сильних і слабких сторін СВК «Родина», а також зовнішніх можливостей і загроз, сформулювати конкретні стратегічні альтернативи для забезпечення сталого розвитку підприємства. На відміну від традиційного SWOT-аналізу, який лише описує фактори впливу, метод TOWS передбачає побудову логічних зв'язків між ними, що дає змогу визначити найефективніші напрями управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати ризики. Використання цього підходу є особливо актуальним для аграрних кооперативів, які функціонують у динамічному та ризиковому середовищі (таблиця 3.3).

Матриця TOWS демонструє комплекс взаємозв'язків між внутрішніми характеристиками СВК «Родина» та зовнішнім середовищем, що формують потенціал стратегічного розвитку підприємства. Стратегії типу S-O вказують на значні можливості для зростання, зокрема через використання великої площі земельних ресурсів, стабільного фінансового стану та високої продуктивності праці. Це створює передумови для впровадження інноваційних агротехнологій, залучення грантового фінансування та розширення напрямів виробництва. Такі стратегії є найбільш перспективними, оскільки ґрунтуються на поєднанні сильних сторін кооперативу з можливостями зовнішнього середовища.

Стратегії S-T спрямовані на захист підприємства від зовнішніх ризиків, передусім кліматичних, логістичних і ринкових. Використання організаційного потенціалу, наявних фінансових ресурсів та аграрних переваг дозволяє СВК «Родина» ефективно реагувати на загрози, пов'язані з ціновою волатильністю, воєнною ситуацією та екологічними викликами.

Таблиця 3.3 - Матриця TOWS для СВК «Родина»

Внутрішні чинники	Зовнішні можливості (О)	Зовнішні загрози (Т)
Сильні сторони (S)	S-O Стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей):	S-T Стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз):
	1. Використання значних земельних ресурсів та високої продуктивності для участі у грантових програмах (ЄС, Мінагрополітики). 2. Впровадження точного землеробства на базі наявного технічного потенціалу. 3. Розширення виробництва високомаржинальних культур для посилення ринкових позицій. 4. Використання стабільного прибутку для розвитку переробки та підвищення доданої вартості. 5. Створення партнерств із навчальними закладами для забезпечення кадрової стабільності.	1. Запровадження адаптивних сівозмін для зниження впливу посух і кліматичних ризиків. 2. Застосування інноваційних технологій для зниження витрат і протидії ціновим коливанням. 3. Побудова системи ризик-менеджменту на основі ефективної управлінської структури. 4. Використання фінансової стійкості для створення резервного фонду на випадок нестабільності. 5. Використання логістичних переваг розташування для мінімізації загроз воєнного часу.
Слабкі сторони (W)	W-O Стратегії (подолання слабких сторін за допомогою можливостей):	W-T Стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз):
	1. Усунення кадрового дефіциту шляхом залучення працівників через освітні та державні програми. 2. Залучення грантів для модернізації техніки та впровадження інновацій. 3. Диверсифікація виробництва для зменшення ризиків, пов'язаних із низькорентабельними культурами. 4. Розвиток переробки для підвищення рентабельності та зменшення залежності від ринку сировини. 5. Впровадження цифрових систем управління для зниження адміністративних витрат.	1. Розвиток зрошення та ґрунтозахисних заходів для зменшення негативного впливу клімату. 2. Поступове оновлення техніки для зменшення ризиків простоїв у конкурентному середовищі. 3. Оптимізація логістичних витрат для протидії інфляційним та ринковим ризикам. 4. Удосконалення системи управління витратами для зменшення ризику збитковості. 5. Розвиток соціальних програм для утримання працівників і мінімізації депопуляційних загроз.

Джерело: Побудовано автором

Ці стратегії підсилюють стійкість підприємства та формують можливості для ризик-менеджменту.

Стратегії W-O спрямовані на подолання внутрішніх слабкостей за допомогою зовнішніх можливостей. Особливу увагу привертає проблема кадрового дефіциту, який може бути вирішений шляхом співпраці з навчальними закладами, участі в освітніх програмах та розвитку корпоративної соціальної політики. Також можливості доступу до фінансових інструментів грантів, кредитів, програм підтримки, дозволяють компенсувати технологічну відсталість і підвищити ефективність виробництва через модернізацію технічної бази.

Найбільш захисною групою є стратегії W-T, що зосереджені на мінімізації внутрішніх слабких сторін для зменшення впливу зовнішніх загроз. У цих стратегіях ключовими пріоритетами є зниження витрат, модернізація техніки, впровадження систем зрошення та ґрунтозахисних заходів. Ці дії спрямовані на запобігання падінню рентабельності та покращення стійкості виробництва в умовах нестабільного ринку та кліматичних ризиків.

Узагальнюючи, матриця TOWS показує, що СВК «Родина» має реальні можливості для стратегічного розвитку, особливо у напрямі інноваційності, ефективності використання ресурсів та диверсифікації. Водночас існує потреба у зміцненні управлінських, кадрових та технологічних можливостей для мінімізації негативних впливів зовнішнього середовища. На основі отриманих стратегічних альтернатив можливо сформулювати цілісну модель сталого розвитку підприємства.

Отже, матриця TOWS демонструє, що СВК «Родина» має можливість використати свої сильні ресурси для розвитку, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані зі слабкими сторонами та нестабільністю зовнішнього середовища. Найперспективнішими є стратегії S-O та W-O, оскільки вони забезпечують модернізацію, диверсифікацію й інноваційний розвиток, що повністю відповідає принципам сталого розвитку.

Стратегічна карта Balanced Scorecard (BSC) є інструментом інтегрованого стратегічного управління, що дозволяє перетворити загальні цілі сталого розвитку підприємства на конкретні, вимірювані та взаємопов'язані показники. Для СВК «Родина» застосування BSC дає можливість узгодити фінансові, виробничі, ринкові, екологічні та кадрові пріоритети у єдину систему управління, зорієнтовану на довгострокову стійкість і підвищення конкурентоспроможності. Таблиця 3.4 відображає структуру BSC за чотирма класичними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку та визначає стратегічні цілі, ключові показники, цільові орієнтири та ключові ініціативи для їх досягнення.

Таблиця 3.4 - Стратегічна карта Balanced Scorecard (BSC) для СВК «Родина»

Стратегічна ціль	KPI (ключові показники)	Цільові орієнтири	Ключові ініціативи
1	2	3	4
1. Фінансова перспектива			
Підвищення прибутковості діяльності	Рентабельність виробництва, рентабельність продажів	+5-7% протягом 3 років	Оптимізація витрат, модернізація техніки
Зниження собівартості продукції	Собівартість 1 ц продукції	Зменшення на 10% до 2027 р.	Впровадження точного землеробства, контроль витрат
Підвищення ефективності використання капіталу	Капіталовіддача, оборотність оборотних засобів	Зростання на 5% щорічно	Діджиталізація фінансового менеджменту
Диверсифікація джерел доходу	Частка доходу від переробки, нішевих культур	+10% за 3 роки	Розвиток переробки, освоєння нових ринкових ніш
2. Клієнтська (ринкова) перспектива			
Розширення ринків збуту	Кількість нових партнерів, експорту	+15% нових каналів збуту	Участь у ярмарках, кооперація з трейдерами та портами
Зміцнення конкурентних позицій	Частка ринку, ціна/якість	Підвищення індикаторів на 10%	Позиціонування продукції, маркетинг

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Підвищення задоволеності споживачів	Оцінка якості та сервісу	Зростання на 20%	Сертифікація ISO, покращення логістики
Розвиток бренду кооперативу	Пізнаваність бренду	Збільшення присутності в інформаційному полі	Ребрендинг, участь у соцпроєктах
3. Внутрішні бізнес-процеси			
Модернізація технічних процесів	Рівень зношеності техніки	Зменшення зношеності на 20%	Придбання нової техніки, лізингові програми
Підвищення продуктивності агровиробництва	Урожайність, вихід продукції	+10-15% за 3 роки	Точне землеробство, аналіз ґрунтів, системи зрошення
Оптимізація логістики та зберігання	Витрати на логістику	-10%	Використання портової інфраструктури, модернізація складів
Екологізація виробництва	Викиди CO ₂ , використання ресурсів	Скорочення негативного впливу на 15%	Ґрунтозахисні технології, енергоефективність
Підвищення якості управління	Швидкість прийняття рішень, точність прогнозів	+20%	Діджиталізація управління, ERP-системи
4. Навчання та розвиток (персонал і організаційний розвиток)			
Підвищення кваліфікації персоналу	Кількість працівників, що пройшли навчання	80% щороку	Тренінги, співпраця з ОДАУ, дуальна освіта
Залучення та утримання кадрів	Плинність кадрів, рівень мотивації	Зменшення плинності на 15%	Соціальні програми, корпоративна культура
Формування культури сталого розвитку	Участь у еко- та соціальних ініціативах	100% підрозділів залучені	Внутрішні програми ESG
Розвиток цифрових компетентностей	Рівень цифрової грамотності працівників	+30% за 2 роки	Навчання цифровим платформам, автоматизація

Джерело: Побудовано автором

Стратегічна карта BSC для СВК «Родина» дозволяє системно оцінити архітектуру стратегічного розвитку підприємства та логіку взаємозв'язку між його ключовими цілями. Аналіз таблиці 3.4 показує, що основним орієнтиром фінансової перспективи є забезпечення зростання прибутковості та підвищення ефективності використання ресурсів. У цьому контексті

важливими є такі показники, як рентабельність, собівартість продукції, оборотність капіталу, диверсифікація доходів. Фінансові результати виступають інтегральним індикатором ефективності всіх інших груп стратегічних цілей.

Клієнтська перспектива спрямована на розширення ринків збуту, підвищення якості продукції та формування довгострокових партнерств. Це відповідає сучасним ринковим викликам та необхідності забезпечення стабільного попиту на продукцію кооперативу. Розвиток маркетингової діяльності, бренд-менеджменту та покращення логістики є ключовими елементами цієї групи завдань.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів охоплює модернізацію технічного забезпечення, впровадження точного землеробства, оптимізацію логістики та екологізацію виробництва. Саме ці напрями є найбільш важливими для підвищення операційної ефективності СВК «Родина», зменшення витрат і забезпечення стійкості перед кліматичними та ринковими викликами. Поліпшення бізнес-процесів формує основу для виконання клієнтських і фінансових цілей.

Перспектива навчання та розвиток зосереджена на підвищенні кваліфікації кадрів, формуванні корпоративної культури сталого розвитку та розвитку цифрових компетентностей працівників. Для кооперативу, який функціонує в умовах кадрового дефіциту та старіння сільського населення, ця перспектива є критично важливою. Інвестування у людський капітал забезпечує оновлення управлінських компетенцій та створює основу для успішного впровадження інновацій.

Таким чином, стратегічна карта BSC демонструє узгодженість між цілями різних перспектив та їх взаємний вплив. Логіка карти відповідає системному підходу: розвиток персоналу та внутрішніх процесів є фундаментом для зростання ринкових позицій, що зрештою забезпечує досягнення фінансових орієнтирів та стратегічних цілей сталого розвитку СВК «Родина». Впровадження BSC дозволяє кооперативу забезпечити цілісність

управління, прозорість формування цілей і контроль результатів, що є запорукою його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Результати SWOT- та TOWS-аналізу, а також побудована стратегічна карта Balanced Scorecard засвідчили, що кооператив має значні можливості для підвищення ефективності та стійкості своєї діяльності за рахунок оптимального використання земельних ресурсів, модернізації виробництва, розвитку інноваційних технологій та посилення кадрового потенціалу. Водночас окреслено низку ризиків, кліматичних, ринкових, логістичних та демографічних, які потребують активного управління.

Стратегічні напрями відображають необхідність інтеграції економічних, екологічних та соціальних підходів до управління, що відповідає принципам сталого розвитку та сучасним вимогам аграрного сектору. Реалізація запропонованих стратегічних альтернатив дозволить СВК «Родина» зміцнити конкурентні позиції, підвищити продуктивність і рентабельність, забезпечити екологічну відповідальність виробництва та сприяти розвитку громади. Таким чином, подальші заходи з удосконалення управління мають бути спрямовані на формування інноваційно-орієнтованої, соціально стійкої та екологічно збалансованої моделі функціонування кооперативу.

3.2. Раціоналізація організаційної структури управління

Ефективність управління господарською діяльністю СВК «Родина» значною мірою визначається здатністю підприємства адаптувати свою організаційну структуру до сучасних вимог аграрного ринку, викликів зовнішнього середовища та цілей сталого розвитку. В умовах посилення конкуренції, дефіциту трудових ресурсів, цифровізації виробничих процесів і зростання екологічних вимог традиційні структури управління часто виявляються недостатньо гнучкими й не забезпечують своєчасного реагування на зміни. Раціоналізація організаційної структури - це системний процес її

удосконалення, спрямований на підвищення керованості, зменшення дублювання функцій, оптимізацію комунікацій і забезпечення прозорості відповідальності та повноважень. Для СВК «Родина» цей процес є одним із ключових чинників підвищення ефективності операційної діяльності, впровадження інновацій та забезпечення довгострокової стійкості кооперативу.

Основні етапи раціоналізації організаційної структури управління підприємством включають:

1. Діагностика існуючої структури управління. Оцінювання поточної організаційної структури, визначення функціональних слабких місць, неефективних управлінських ланок, надмірної ієрархічності, дублювання функцій і перевантаження окремих підрозділів. Аналіз горизонтальних і вертикальних зв'язків дозволяє виявити «вузькі місця» управління.

2. Визначення цілей та критеріїв удосконалення. Формування чітких орієнтирів раціоналізації: підвищення оперативності прийняття рішень, удосконалення комунікацій, скорочення витрат, забезпечення інтеграції екологічних і соціальних стандартів, підтримка цифровізації. Встановлення критеріїв ефективності дає змогу оцінювати результати змін.

3. Формування оптимальної моделі управлінської структури. Розроблення проєкту нової або модернізованої структури: перехід до процесного або матричного підходу, створення нових функціональних підрозділів (наприклад, екологічного менеджменту чи відділу інновацій), перерозподіл повноважень та відповідальності. Враховуються принципи гнучкості, адаптивності і підзвітності.

4. Раціоналізація функціональних зв'язків і управлінських процедур. Перегляд бізнес-процесів, оптимізація документообігу, усунення зайвих управлінських ланок. Створення ефективних механізмів координації між

підрозділами, стандартизація управлінських процедур, впровадження цифрових інструментів.

5. Розподіл повноважень і формування системи відповідальності. Чітке визначення повноважень для кожної управлінської позиції, запровадження KPI, формування системи контролю і зворотного зв'язку. Це підвищує дисципліну управлінських процесів та мінімізує ризики управлінських помилок.

6. Навчання персоналу та адаптація до змін. Проведення тренінгів, внутрішніх інструктажів, підвищення кваліфікації й підтримка працівників у переході до нових управлінських форматів. Успішність раціоналізації значною мірою залежить від готовності персоналу прийняти нові правила й структуру.

7. Моніторинг ефективності та коригування структури. Регулярне оцінювання результатів удосконалення: аналіз управлінських показників, ефективності комунікацій, продуктивності праці, швидкості прийняття рішень. За потреби адаптація структури до нових умов зовнішнього середовища [8, 39,76].

Рисунок 3.1 відображає організаційну структуру управління СВК «Родина», яка визначає розподіл управлінських функцій, повноважень і відповідальності між ключовими управлінськими ланками кооперативу. Діагностика існуючої структури управління виявила, що структура побудована з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва та кооперативної моделі управління, що передбачає поєднання демократичних засад прийняття рішень із необхідністю оперативного керівництва виробничими процесами. Візуалізація організаційної структури дозволяє краще зрозуміти систему взаємозв'язків між підрозділами та ефективність внутрішнього управління кооперативу.

Організаційна структура СВК «Родина» має ієрархічний характер та складається з кількох рівнів управління, що забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності між окремими підрозділами.

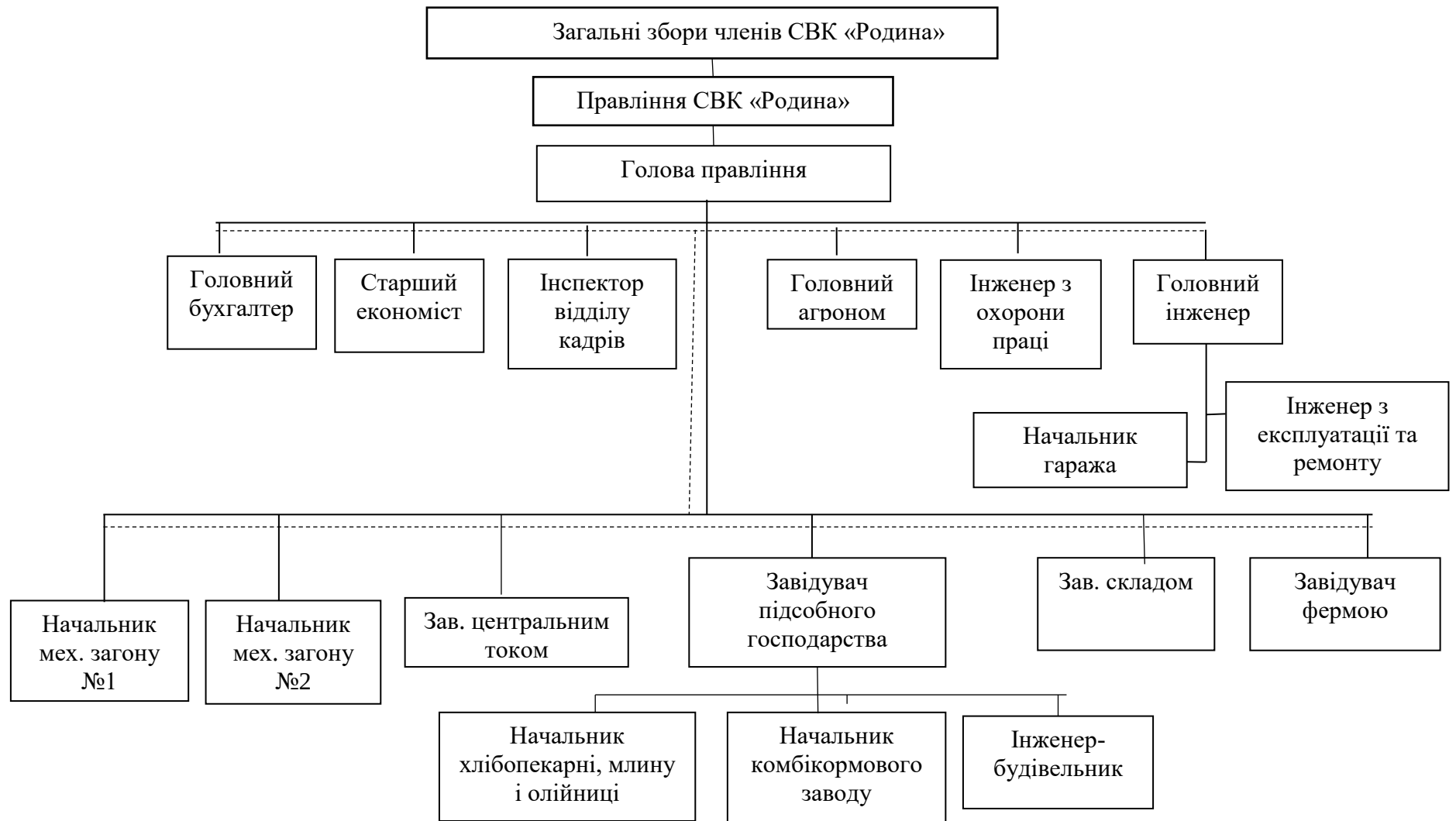


Рисунок 3.1 - Організаційна структура управління СВК «Родина»

Джерело: Побудовано автором

Найвищим органом управління є Загальні збори членів кооперативу, які відповідно до законодавства визначають стратегічні напрями діяльності, затверджують ключові рішення та контролюють діяльність правління.

Правління кооперативу та Голова правління виконують функції оперативного керівництва, забезпечуючи реалізацію рішень Загальних зборів, організацію виробничої діяльності та координацію роботи підрозділів. Система управління відзначається функціональною спеціалізацією керівників середньої ланки, до яких належать: головний бухгалтер, старший економіст, інспектор відділу кадрів, головний агроном, інженер з охорони праці та головний інженер.

Блок виробничого управління зосереджений навколо головного агронома, головного інженера та начальника гаража, які відповідають відповідно за рослинництво, технічну експлуатацію та ремонтно-механічне забезпечення. Такий розподіл повноважень сприяє ефективній організації польових робіт, технічного обслуговування та контролю за дотриманням технологій. Нижній рівень структури формується керівниками виробничих підрозділів: начальниками механізованих загонів, завідувачем током, начальником комбікормового заводу, завідувачем складом, завідувачем фермою тощо. Ці підрозділи забезпечують виконання основних виробничих процесів: збирання врожаю, зберігання зерна, роботу комбікормового виробництва, утримання тварин та інші операції. Взаємодія між ними відбувається через відповідних керівників середньої ланки.

Структура є досить розгалуженою, що відповідає масштабам і різнопрофільності виробництва. Наявність окремих підрозділів для зберігання, переробки та тваринництва вказує на інтегрований характер діяльності кооперативу, що дозволяє зменшувати виробничі витрати та підвищувати самозабезпеченість.

Разом із тим, така структура має і потенційні недоліки. Зокрема, значна кількість управлінських ланок може ускладнювати комунікацію,

уповільнювати прийняття рішень та збільшувати адміністративне навантаження (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Проблеми в організаційній структурі управлінні СВК «Родина» та напрямки їх усунення

Виявлені проблеми в організаційній структурі та управлінні	Напрями раціоналізації організаційної структури	Очікувані результати від впровадження змін
Надмірна централізація управлінських рішень, що сповільнює оперативні дії	Перерозподіл управлінських функцій, делегування повноважень керівникам підрозділів	Підвищення оперативності прийняття рішень; скорочення управлінських затримок
Дублювання функцій між економічним, виробничим та адміністративним блоками	Оптимізація функціональних обов'язків, усунення паралельних операцій	Зменшення управлінських витрат; підвищення прозорості відповідальності
Недостатній рівень комунікації між підрозділами	Запровадження регулярних координаційних нарад; цифрових систем комунікації	Покращення взаємодії між відділами; зменшення кількості помилок через не погоджені дії
Відсутність підрозділу, відповідального за інновації, цифровізацію, екологічний моніторинг	Створення нових функціональних одиниць: відділу інновацій, сектору внутрішнього контролю та навчального центру	Підвищення ефективності впровадження інновацій; відповідність принципам сталого розвитку
Перевантаження лінійних керівників нерегламентованими завданнями	Чітке розмежування посадових обов'язків; укрупнення функцій менеджменту	Зниження ризику управлінських помилок; підвищення якості управління персоналом
Відсутність сучасної системи контролю виконання рішень та показників ефективності	Упровадження системи KPI, цифрових інструментів контролю, моніторингових панелей (dashboard)	Зростання управлінської дисципліни; можливість оперативно оцінювати ефективність
Низький рівень автоматизації та цифрової підтримки управлінських процесів	Впровадження ERP-системи, автоматизація документообігу, електронні журнали	Скорочення витрат часу; підвищення точності даних та швидкості аналітики
Кадровий дефіцит і низька мотивація персоналу	Розроблення системи стимулювання, соціальних програм, навчання та розвитку	Формування стабільного кадрового ядра; підвищення продуктивності праці
Зниження ефективності контролю за виробничими підрозділами та технікою	Створення служби внутрішнього контролю, запровадження GPS-моніторингу техніки	Зменшення втрат і простоїв; підвищення технологічної дисципліни
Відсутність інтеграції екологічних аспектів в управління	Впровадження екологічної політики, моніторингу ресурсів, сертифікації ISO 14001	Підвищення екологічної стійкості та конкурентоспроможності

Джерело: Побудовано автором за [8, 39,76].

Крім того, кооперативна форма власності передбачає участь членів у прийнятті рішень, що інколи створює додаткову складність в управлінні та потребує узгодження колективних інтересів. Кількість працівників, що напряду підпорядковуються Голові правління складає 12 керівників, що перевищує оптимальну кількість 5-8 осіб.

Очікувані результати підтверджують, що впровадження структурних змін сприятиме підвищенню ефективності управління, посиленню внутрішньої координації, модернізації виробничих процесів і формуванню стійкої моделі розвитку підприємства.

У цілому організаційна структура СВК «Родина» є логічною, функціонально обґрунтованою та відповідає специфіці сільськогосподарського виробництва. Вона забезпечує систему вертикального та горизонтального управління, сприяє координації виробничих процесів і дає змогу оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Удосконалена організаційна структура управління СВК «Родина» (рис. 3.2) відображає перехід підприємства до більш сучасної, гнучкої та стратегічно орієнтованої моделі менеджменту, яка відповідає вимогам сталого розвитку, цифровізації та підвищеної конкуренції в аграрному секторі. Проектна структура передбачає не лише оптимізацію існуючих управлінських зв'язків, а й створення нових функціональних підрозділів, покликаних підвищити ефективність роботи управлінського апарату, забезпечити прозорість діяльності та прискорити впровадження інновацій. На верхньому рівні управління збережена традиційна система корпоративного керівництва, яка включає Загальні збори членів кооперативу та Правління СВК «Родина». Водночас Голова правління отримує більш структуровану систему підпорядкування завдяки чіткому розмежуванню функцій основних управлінських блоків: фінансово-економічного, кадрового, інноваційного, контрольного та виробничо-технічного.

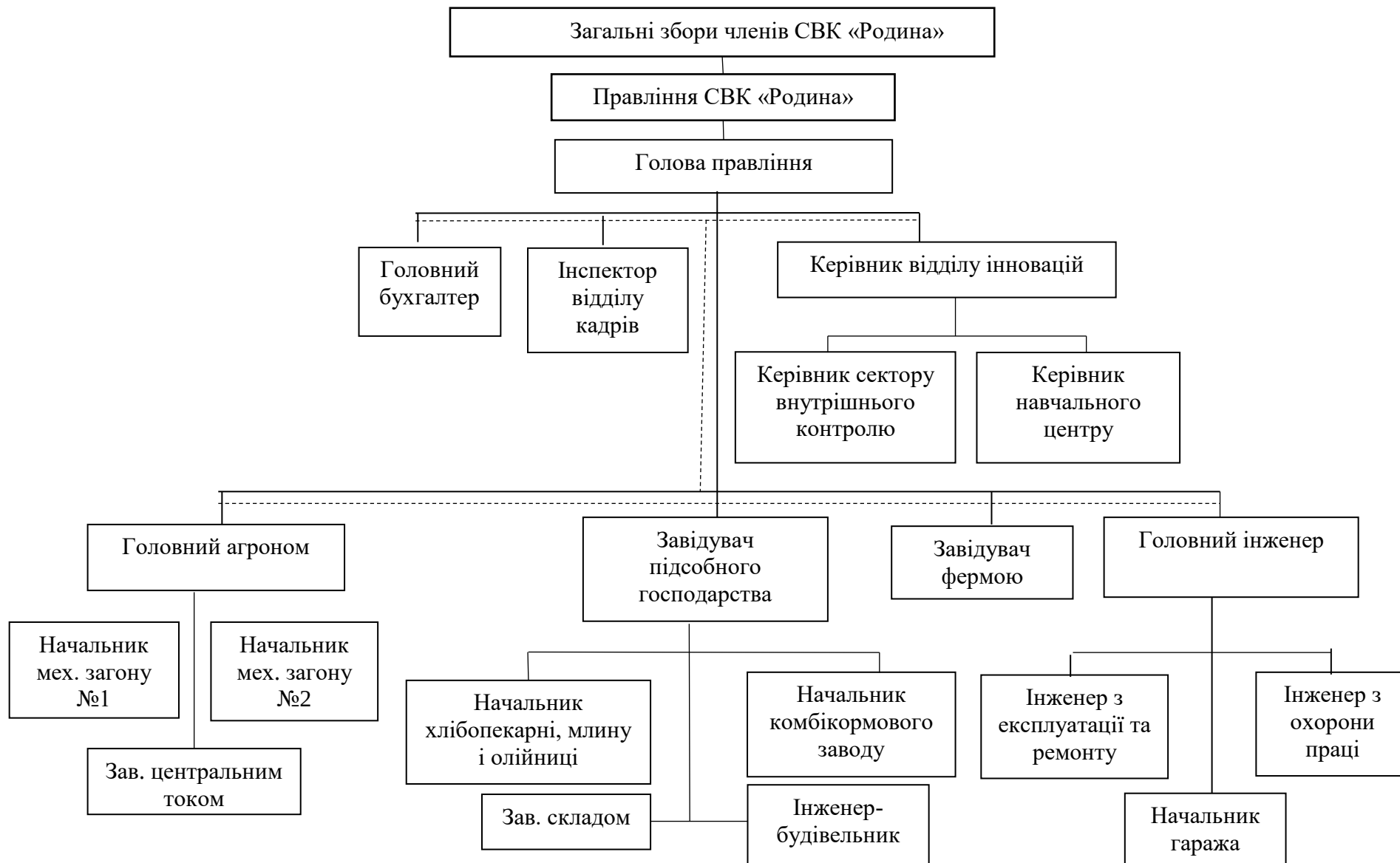


Рисунок 3.2 - Організаційна структура управління СВК «Родина» (проект)

Джерело: Побудовано автором

Кількість управлінських працівників, які підпорядковуються Голові правління скорочується до 7 осіб, що відповідає науковообґрунтованій нормі.

Значним удосконаленням є включення до структури керівника відділу інновацій, який відповідає за пошук, оцінювання та впровадження технологічних новацій, цифрових рішень, систем точного землеробства та елементів екологічного менеджменту. Створення такого підрозділу є важливим кроком з огляду на зростаючу роль інновацій у забезпеченні продуктивності та ресурсоефективності аграрних підприємств, а також у контексті необхідності адаптації до кліматичних змін.

Додаткове посилення функцій контролю забезпечує керівник сектору внутрішнього контролю, який відповідає за моніторинг витрат, логістики, використання техніки, виконання технологічних регламентів та дотримання внутрішніх стандартів. Запровадження цього елементу структури прямо підсилює управління ризиками, зменшує ймовірність неефективного використання ресурсів і сприяє підвищенню довіри членів кооперативу до управлінських процесів.

Не менш важливою інновацією є включення керівника навчального центру, який забезпечує систематичний розвиток кваліфікації працівників, організацію внутрішнього навчання, адаптаційних програм для нових кадрів і стажування молодих спеціалістів. Для регіону з дефіцитом трудових ресурсів це дає можливість формувати стабільний кадровий резерв і підвищувати професіоналізм працівників без відриву від виробництва.

Виробнича частина структури також зазнала оптимізації. Під головним агрономом чітко формуються виробничі ланки: начальники механізованих загонів №1 та №2 та завідувач центральним током. Це створює вертикаль технологічного контролю, наближаючи прийняття рішень до виробництва й підвищуючи якість оперативного управління.

Завідувач підсобного господарства отримує розширений блок підпорядкування, включаючи хлібопекарню, млин, олійницю, комбікормовий завод, склад та будівельну службу. Таке укрупнення дозволяє централізувати

управління допоміжними виробництвами, оптимізувати витрати, підвищити завантаження обладнання й забезпечити кращу координацію виробничо-технічних процесів.

Технічний блок, згрупований під керівництвом головного інженера, також раціоналізований: інженер з експлуатації та ремонту, інженер з охорони праці та начальник гаража забезпечують комплексний підхід до технічного обслуговування, безпеки праці та ефективного використання машинно-тракторного парку.

Отже, проєктна структура управління СВК «Родина» відображає новий системний підхід до організації виробничих та управлінських процесів, у якому поєднуються інноваційність, контроль, професійний розвиток персоналу та оптимізація виробничих ланок. Така модель забезпечує підвищення прозорості, керованості та адаптивності підприємства, створюючи передумови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності.

Раціоналізація організаційної структури управління СВК «Родина» засвідчила необхідність переходу підприємства від традиційної лінійно-функціональної моделі до більш адаптивної, інноваційно орієнтованої та контрольованої системи менеджменту. Запропоновані зміни спрямовані на оптимізацію комунікаційних потоків, підвищення прозорості управлінських процесів та зміцнення контролю над використанням виробничих ресурсів.

Основними результатами модернізації є:

- формування додаткових управлінських центрів, зокрема відділу інновацій, сектору внутрішнього контролю та навчального центру, що підвищує стратегічну гнучкість і здатність до впровадження змін;
- посилення координації в технічній, виробничій та тваринницькій сферах за рахунок укрупнення відповідних підрозділів та чіткого розмежування функцій;
- створення умов для системного підвищення кваліфікації персоналу, що є важливим чинником вирішення кадрових проблем регіону;

– удосконалення вертикалі відповідальності, що мінімізує дублювання функцій і підвищує ефективність прийняття рішень.

Запропонована проектна структура відповідає сучасним вимогам сталого розвитку, сприяє підвищенню комунікаційної узгодженості, зміцненню контролю над виробничими процесами та покращенню економічних результатів діяльності. Таким чином, раціоналізація організаційної структури створює підґрунтя для подальшої модернізації СВК «Родина», забезпечуючи його конкурентоспроможність і стійкість у динамічних умовах аграрного ринку.

3.3. Впровадження технологій точного землеробства, як напрямок підвищення ефективності господарської діяльності

У контексті сучасних викликів аграрного сектору, кліматичних ризиків, нестабільності факторних ринків, логістичних обмежень та зростаючих вимог до екологічної відповідальності, вдосконалення системи управління господарською діяльністю СВК «Родина» набуває стратегічного значення. Проведений аналіз виробничого, ресурсного та фінансово-економічного потенціалу підприємства засвідчив наявність значного внутрішнього резерву розвитку, який може бути реалізований за умови впровадження сучасних управлінських підходів, технологічних інновацій та моделей сталого менеджменту.

Врахування принципів сталого розвитку у процесі прийняття управлінських рішень забезпечує збалансування економічних результатів, соціального добробуту працівників і громади, а також екологічної безпеки та раціонального використання природних ресурсів. Саме тому удосконалення системи управління має базуватися на поєднанні інноваційних, екологічно орієнтованих і соціально відповідальних інструментів, які підсилюють

конкурентні позиції кооперативу та забезпечують довгострокову стійкість його розвитку.

На основі результатів SWOT- та TOWS-аналізу, стратегічної карти Balanced Scorecard та оцінки зовнішніх соціально-економічних чинників визначено ключові напрями, які дозволяють підвищити ефективність управління господарською діяльністю. Одним із пріоритетних є впровадження технологій точного землеробства, що дає змогу оптимізувати витрати ресурсів, підвищити врожайність і адаптивність виробництва до кліматичних змін. Застосування супутникового моніторингу, GPS-навігації та систем диференційованого внесення добрив дає змогу зменшити екологічне навантаження та підвищити економічну ефективність, що узгоджується з міжнародними стандартами ISO 14001 [95] та підходами SDGs [111] щодо раціонального землекористування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Заходи з впровадження технологій точного землеробства в СВК «Родина»

Проблема	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект
1	2	3
Відсутність повної інформації про стан ґрунтів та посівів	Створення цифрової карти полів, встановлення сенсорів вологості, рівня азоту, локальних метеостанцій; впровадження GIS-системи	Оптимізація планування, точне внесення добрив, підвищення врожайності; економія ресурсів 10-20% [46, 82]
Нерівномірність родючості та перевитрати добрив	Впровадження диференційованого внесення добрив (VRA), використання оптичних сенсорів N-Sensor	Зниження витрат добрив на 15–25%; підвищення ефективності живлення рослин [82]
Високі витрати на ЗЗР та неточність обробітку	Використання агродронів для моніторингу та точкового внесення препаратів	Економія ЗЗР до 30%; покращення охоплення важкодоступних ділянок; зменшення навантаження на техніку [2,7]
Низька точність сівби та обробітку ґрунту	Оснащення техніки GPS/RTK-навігацією, автопілотами	Зниження перекриття і пропусків, економія пального 8-12%, стабілізація врожайності [44]
Недостатня аналітичність прийняття рішень	Використання інтелектуальних систем аналізу та прогнозування, машинного навчання	Прогнозування врожайності, точніші рішення щодо посівів, оптимізація управління [46]

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Нераціональне використання води, добрив, пального	Системи контролю витрат ресурсів, датчики вологості, автоматизовані системи зрошення	Зменшення водоспоживання на 20-30%, зниження витрат пального на 10-15% [71]
Низька готовність персоналу до роботи з цифровими системами	Створення навчального центру точного землеробства; тренінги; наставництво	Підвищення кваліфікації працівників; зменшення помилок при роботі з технікою [49]
Відсутність економічного обґрунтування інвестицій у точне землеробство	Проведення аналізу ефективності (ROI, NPV); створення системи внутрішнього моніторингу	Формування інвестиційної стратегії; визначення пріоритетних технологій [49]

Джерело: Побудовано автором

Запропонований перелік технічних засобів (табл. 3.7) формує комплекс технологічних рішень, необхідних для впровадження системи точного землеробства на підприємстві. Аналіз стану ресурсного забезпечення та ефективності діяльності СВК «Родина» показав, що одними з ключових проблем є: нерівномірність родючості ґрунтів, значні коливання врожайності, підвищена витратність виробничих процесів, висока собівартість продукції та потреба в оптимізації використання матеріальних ресурсів. У цьому контексті впровадження високотехнологічного обладнання дає можливість підвищити рентабельність виробництва, зменшити навантаження на довкілля та забезпечити стійкість господарської діяльності (табл. 3.7).

Ціни обладнання в таблиці 3.7 сформовано на основі середніх ринкових орієнтирів українських офіційних дилерів сільськогосподарської техніки станом на 2024–2025 рр. [55-59].

Насамперед, придбання GPS-навігаційних систем і автопілотів є базовим кроком для підвищення точності польових робіт. Їх використання дозволяє мінімізувати перекриття та пропуски при сівбі, внесенні добрив чи обприскуванні, забезпечуючи економію пального та оптимальне використання площ. З огляду на значні земельні ресурси СВК «Родина», технологія RTK-

навігації забезпечить стабільну точність до 2–3 см, що безпосередньо вплине на підвищення врожайності та зниження собівартості продукції.

Таблиця 3.7 - Перелік технічних засобів для впровадження системи точного землеробства в СВК «Родина»

Назва обладнання	Кількість, од.	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
GPS-навігаційна система для тракторів (RTK-приймач + контролер + антенна система)	3	350000	1 050000
Автопілот для сільськогосподарської техніки	2	280 000	560000
Бортовий контролер диференційованого внесення добрив (VRA)	2	220000	440000
Система моніторингу вологості ґрунту (сенсори + базова станція)	5 комплектів	35000	175000
Метеостанція автоматична з телеметрією	1	95 000	95000
БПЛА (агродрон) для обробітку та внесення ЗЗР (30 л)	1	450000	450 000
БПЛА для моніторингу (NDVI, мультиспектральна камера)	1	180000	180000
Комп'ютер із спеціалізованим ПЗ для агроаналітики (GIS, VRA, моделі врожайності)	1	75000	75000
Ліцензія програмного забезпечення для управління полями (Farm Management System)	1	60000	60000
Система контролю витрат пального для техніки	4	18000	72000
Всього, грн.			387000

Джерело: Побудовано автором за [55-59]

Важливим елементом системи є бортові контролери диференційованого внесення добрив (VRA). Для підприємства, яке має понад 9 тис. га ріллі, ефективність диференційованого внесення може забезпечити економію добрив на 15–25% за рахунок урахування реальних потреб ґрунту. Це особливо актуально в умовах зростання цін на мінеральні добрива та необхідності раціонального використання ресурсів.

Придбання сенсорів вологості ґрунту та автоматичної метеостанції дозволить формувати оперативну та точну інформацію щодо стану ґрунтово-кліматичних умов, що є основою для планування зрошення, прогнозування

врожайності та своєчасного внесення добрив і ЗЗР. Такий підхід створює можливість переходу від реактивної до превентивної моделі управління.

Представлені в таблиці 3.7 агродрони для обприскування та моніторингу дозволяють автоматизувати значну частину технологічних операцій та підвищити точність обробітку. Застосування мультиспектральних камер (NDVI) забезпечує оперативне виявлення зон стресу рослин, що дає можливість вчасно коригувати агротехнології та мінімізувати втрати врожаю. Дрони-диспенсери дозволяють зменшити витрати на ЗЗР і виконувати обробіток у важкодоступних місцях або при несприятливих ґрунтових умовах.

Придбання програмного забезпечення для управління полями (Farm Management System) та спеціалізованого комп'ютерного обладнання забезпечить підприємству можливість інтеграції інформації з усіх цифрових джерел: сенсорів, агродронів, супутникових зображень, техніки. Це дозволить створити цифрову модель полів СВК «Родина» та підвищити точність управлінських рішень.

Системи контролю витрат пального та супутникового моніторингу техніки сприятимуть зменшенню витрат ресурсів, запобіганню нецільовому використанню техніки та підвищенню дисципліни виконання технологічних операцій.

Узагальнюючи, запропонований комплекс технічних засобів забезпечує створення повноцінної системи точного землеробства на підприємстві, що охоплює:

- збір даних (сенсори, дрони, метеостанція);
- аналіз та прийняття рішень (GIS, програмне забезпечення, комп'ютерна аналітика);
- виконання технологічних операцій (RTK-навігація, автопілоти, VRA-системи);
- контроль та корекція процесів (паливні контролери, агродрони, супутниковий моніторинг).

Такий підхід дозволяє сформулювати технологічно інтегровану та екологічно орієнтовану модель управління виробництвом, що відповідає як сучасним вимогам ринку, так і принципам сталого розвитку.

З проведеного SWOT-аналізу (табл. 3.8) видно, що впровадження точного землеробства має для СВК «Родина» значний стратегічний потенціал.

Таблиця 3.8 - SWOT-аналіз впровадження точного землеробства

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
1. Значна площа ріллі (понад 9 тис. га), що підвищує масштаб ефекту від впровадження технологій.	1. Висока вартість інвестицій у обладнання та програмне забезпечення.
2. Наявність сучасної техніки, придатної для інтеграції систем автоматичного водіння та датчиків.	2. Обмежена кваліфікація частини персоналу для роботи з цифровими технологіями.
3. Високий виробничий потенціал та стабільна структура посівів.	3. Низький рівень цифровізації управлінських процесів.
4. Досвід застосування елементів інновацій (електронні журнали, моніторинг урожайності).	4. Недостатній рівень внутрішньої IT-інфраструктури (сервери, мережеві рішення).
5. Зацікавленість керівництва у модернізації та підвищенні ефективності.	5. Можливий опір персоналу змінам та інноваціям.
O – Можливості	T – Загрози
1. Доступ до державних і міжнародних грантів (FAO, EC, USAID) на інноваційні агротехнології.	1. Кліматичні ризики (посухи, зливи), що можуть нівелювати частину ефекту.
2. Можливість зниження витрат на насіння, добрива та ЗЗР до 10–30 %.	2. Коливання курсу валют, що впливає на вартість імпортової техніки.
3. Зростання врожайності на 5–12 % завдяки точному висіву та живленню.	3. Кіберризики та ризики втрати даних при низькому рівні цифрової безпеки.
4. Використання агродронів, що зменшує витрати та підвищує точність обробки.	4. Можливі зміни у державній політиці щодо регулювання використання дронів.
5. Можливість формування конкурентної переваги та підвищення рентабельності.	5. Недостатня готовність ринку послуг до масового сервісного обслуговування обладнання.
6. Підвищення екологічності виробництва (зменшення викидів, навантаження на ґрунти).	6. Дефіцит висококваліфікованих IT- та агроспеціалістів у регіоні.

Джерело Побудовано автором за [2,7,44,46,49,71,82]

Підприємство володіє ключовими внутрішніми передумовами для успішної модернізації, великі площі, сучасний машинно-тракторний парк та управлінську готовність до інновацій. Найбільші можливості стосуються суттєвого зниження витрат на ресурси та підвищення урожайності, що прямо впливає на економічні результати господарства.

Водночас існують важливі виклики: необхідність фінансових вкладень, підготовки персоналу, модернізації цифрової інфраструктури та мінімізації зовнішніх ризиків (кліматичних, технічних, регуляторних).

Таким чином, ефективність упровадження системи точного землеробства значною мірою залежатиме від здатності підприємства використати свої сильні сторони й переваги зовнішнього середовища, одночасно нейтралізуючи загрози та компенсуючи слабкі сторони.

В таблиці 3.9 узагальнено результати економічного оцінювання впровадження системи точного землеробства в СВК «Родина», наведено базові витрати та доходи підприємства до модернізації та прогнозований економічний ефект від застосування технологій точного внесення ресурсів, агродронів, систем навігації та цифрових інструментів контролю виробничих процесів.

Таблиця 3.9 - Очікуваний економічний ефект від впровадження системи точного землеробства в СВК «Родина»

Показники	До впровадження	Очікуваний ефект	Додатковий дохід, тис. грн.
Дохід від рослинництва у 2024 р., тис. грн	259260,2	Приріст 7%	18148,2
Витрати на насіння, тис. грн.	18177,6	Економія 10%	1817,7
Витрати на добрива, тис. грн.	58805	Економія через диференційоване внесення 15%	8520,75
Витрати на засоби захисту рослин (ЗЗР), тис. Грн.	27 266,4	Економія через використання агродронів, 20%	5453,3
Витрати пального, тис. грн	9088,8	10%	908,88
Загальна економія, тис. грн.	9088,8		34848,83
Загальна сума інвестицій, тис. грн	9350		
Рентабельність інвестицій (ROI), %	$(34849 / 9350) \times 100 = 372,7 \%$		
Чистий приведений ефект (NPV), тис. грн	25499		
Період окупності, років	$9\,350 / 34\,849 = 0,27$ року		

Джерело: розраховано автором за [2,7,44,46,49,71,82]

Розрахунок дозволяє оцінити як прямий додатковий дохід (зростання врожайності), так і непрямі вигоди у вигляді економії насіння, добрив, засобів захисту рослин та пального.

Дані, представлені в таблиці 3.9, свідчать про суттєвий економічний потенціал впровадження системи точного землеробства в діяльність СВК «Родина». Найвагоміший результат забезпечується за рахунок підвищення врожайності на 7 %, що формує додатковий дохід у розмірі 18,1 млн грн, тобто понад половину загального економічного ефекту. Це підтверджує, що адаптивні технології управління живленням і висівом мають стратегічне значення для зернового виробництва господарства.

Суттєвим джерелом економії є також оптимізація використання добрив, де очікувана економія становить 8,52 млн грн, що пов'язано з можливістю диференціювати норми внесення відповідно до фактичного родючого стану ґрунту. Використання агродронів, у свою чергу, забезпечує скорочення витрат на засоби захисту рослин на 5,45 млн грн, що зумовлено точністю та рівномірністю обробки, зменшенням перерозходу препаратів і зниженням людського фактору.

Економія пального, хоча й має менший абсолютний розмір - 0,91 млн грн, також є значущою, адже вона приводить до зменшення витрат на виконання польових робіт і підвищує ресурсну ефективність техніки. У сукупності загальний економічний ефект від упровадження технологій точного землеробства становить 34,85 млн грн, що суттєво перевищує необхідний інвестиційний обсяг у 9,35 млн грн.

Рентабельність інвестицій сягає 372,7 %, а період окупності становить лише 0,27 року (приблизно 3-4 місяці), що свідчить про надзвичайно високу ефективність запропонованих інноваційних рішень. Чистий приведений ефект (NPV) на рівні 25,5 млн грн підтверджує, що модернізація не тільки окупиться в короткостроковій перспективі, але й забезпечить стале підвищення результативності діяльності підприємства у наступні роки.

Таким чином, упровадження елементів точного землеробства є економічно доцільним, стратегічно обґрунтованим та таким, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку аграрного виробництва.

Проведений аналіз підтверджує, що впровадження технологій точного землеробства є одним із найбільш перспективних і економічно обґрунтованих шляхів підвищення ефективності діяльності СВК «Родина». Комплекс інноваційних рішень, агродрони, системи автоматичного водіння, датчики контролю стану ґрунту та посівів, програмні комплекси для планування і моніторингу, забезпечує суттєве скорочення витрат та підвищення результативності виробництва.

Розрахунки свідчать, що застосування технологій точного землеробства дає змогу щороку отримувати додатковий економічний ефект у розмірі понад 34 млн грн, що значно перевищує необхідні інвестиції. Короткий період окупності (менше 4 місяців) та висока рентабельність (понад 370 %) підтверджують доцільність такого стратегічного рішення. Особливе значення має також екологічний ефект - зменшення навантаження на ґрунти, раціональне використання добрив і ЗЗР, підвищення стабільності врожайності в умовах кліматичних змін.

Отже, впровадження точного землеробства виступає важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності СВК «Родина», сприяє сталому розвитку підприємства та формує основу для подальшої цифрової трансформації агровиробництва.

ВИСНОВКИ

Наукове обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління господарською діяльністю аграрних підприємств на засадах концепції сталого розвитку з урахуванням економічних, екологічних та соціальних вимог сучасного аграрного менеджменту дозволило зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність господарської діяльності як багатовимірної системи, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та технологічні компоненти. У ході дослідження з'ясовано, що поняття «господарська діяльність» у сучасній науковій літературі інтерпретується як багатокomпонентна система, що об'єднує економічні, виробничо-технологічні, фінансові, інноваційні, логістичні, соціальні та екологічні процеси. Проаналізовані підходи різних авторів підтверджують, що управління господарською діяльністю є інтегрованим процесом, який поєднує функціональні, процесні, стратегічні та інноваційні аспекти менеджменту.

Систематизація наукових підходів показала, що ключовими характеристиками ефективного управління господарською діяльністю є раціональне використання ресурсів, оптимізація бізнес-процесів, забезпечення конкурентоспроможності, підвищення адаптивності, цифровізація управлінських рішень і впровадження інновацій. Господарська діяльність розглядається як основа стратегічного розвитку підприємства, що має функціонувати у єдності з екологічними та соціальними вимогами.

2. Встановлено, що концепція сталого розвитку еволюціонувала від глобальної соціально-економічної доктрини до універсальної моделі управління, інтегрованої в діяльність підприємств. Вона ґрунтується на ідеї збалансованості трьох компонентів: економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціального добробуту. Встановлено, що сталий розвиток виступає не лише ідеологічною основою державної політики, але й

практичним інструментом корпоративного управління, що визначає вимоги до екологічної безпеки, соціальної відповідальності та прозорості бізнесу.

У контексті аграрних підприємств сталий розвиток набуває особливої значущості через ресурсну чутливість, високі екологічні ризики, залежність від природних умов та соціальну важливість сільських територій.

3. Узагальнено широкий спектр науково обґрунтованих методів оцінювання сталості та ефективності господарської діяльності підприємства. Показано, що сучасні методичні підходи переходять від одновимірних фінансових оцінок до багатовимірних інтегрованих моделей. До основних груп методів віднесено: традиційні економічні методи (рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, продуктивність); методи ресурсоефективності (матеріало-, енерго-, водоемність, продуктивність ресурсів); екологічні методи (екологічний аудит, оцінка екологічного впливу); соціальні методи (соціальний аудит, аналіз умов праці, оцінювання людського капіталу); інтегральні методики сталого розвитку (індекс сталості, ESG-оцінювання, GRI-звітність); процесні та стратегічні методи (SWOT, ризик-менеджмент сталого розвитку, аналіз бізнес-процесів).

Установлено, що для аграрних підприємств оптимальним є комбіноване застосування економічних, екологічних та соціальних індикаторів, що дозволяє комплексно оцінити стійкість та ефективність їх діяльності в умовах ринку та природних ризиків.

4. Соціально-економічні умови функціонування кооперативу формуються під впливом широкого комплексу зовнішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють демографічні тенденції, рівень економічного розвитку регіону, логістична та виробнича інфраструктура, природно-кліматичні особливості степової зони Одещини та державна аграрна політика. З'ясовано, що підприємство працює в умовах депопуляції, нестачі кадрів, коливання ринкових цін, підвищених логістичних витрат та ризиків, пов'язаних із посухами та деградацією ґрунтів. Водночас близькість до портової інфраструктури, велика частка аграрного сектору в економіці регіону

та наявність державних і міжнародних програм підтримки створюють сприятливі можливості для сталого розвитку. Сукупність цих чинників визначає специфіку діяльності кооперативу та ставить вимоги до адаптивності й стратегічної орієнтації його управління.

5. Організаційне та ресурсне забезпечення СВК «Родина» характеризується сформованою управлінською структурою, що відповідає специфіці сільськогосподарського виробництва та забезпечує координацію основних і допоміжних підрозділів. Ресурсний потенціал підприємства загалом демонструє позитивну динаміку: зростає площа сільськогосподарських угідь, збільшується вартість основних засобів і власного капіталу, удосконалюється технічне оснащення. Разом з тим виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема зменшення оборотного капіталу та коливання забезпеченості трудовими ресурсами, що потребує посиленої уваги та оптимізації. Загалом ресурсна база та організаційна структура створюють достатні передумови для ефективного функціонування та подальшого сталого розвитку кооперативу.

6. Оцінка результативності діяльності підприємства показала неоднозначну, але загалом позитивну динаміку. Чистий дохід у 2024 р. зріс порівняно з 2022 р., що свідчить про зміцнення ринкових позицій кооперативу. Водночас рентабельність виробництва має тенденцію до зниження під впливом зростання собівартості та коливань ринкових цін, що потребує вдосконалення управління витратами. Підкреслено, що результативність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від ефективності використання ресурсів, адаптивності до ринкових умов та раціональності управлінських рішень. Незважаючи на певні коливання фінансових результатів, кооператив демонструє здатність підтримувати економічну стійкість та забезпечувати відтворення виробничого потенціалу.

7. На основі аналізу соціально-економічних чинників, SWOT- і TOWS-аналізу, а також побудованої стратегічної карти Balanced Scorecard (BSC) визначено ключові напрями сталого розвитку СВК «Родина». До них

належать: підвищення фінансової стійкості та рентабельності виробництва; розвиток ринкових позицій, формування бренду та диверсифікація каналів збуту; модернізація виробничих процесів, екологізація технологій та цифровізація управління; інвестування у людський капітал, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток корпоративної культури сталого розвитку.

Стратегічна карта BSC дозволила інтегрувати цілі різних сфер діяльності у єдину систему управління та визначити конкретні показники результативності, що забезпечують практичну реалізацію концепції сталого розвитку на підприємстві.

8. Проведена діагностика чинної структури управління СВК «Родина» виявила надмірну централізацію функцій, дублювання обов'язків, недостатню інтегрованість інноваційних і контрольних механізмів, обмежену комунікаційну взаємодію між підрозділами. На основі цього було сформовано низку пропозицій щодо її оптимізації. удосконалена організаційна структура передбачає: скорочення кількості підлеглих Голови правління до науково обґрунтованих меж; створення відділу інновацій, сектору внутрішнього контролю та навчального центру; укрупнення виробничих підрозділів і чіткіше розмежування функцій; цифровізацію управлінського документообігу та впровадження KPI для контролю ефективності.

Запропоновані зміни сприятимуть підвищенню керованості, прискоренню ухвалення рішень, зміцненню технологічної дисципліни, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню конкурентоспроможності кооперативу.

9. Обґрунтовано впровадження систем точного землеробства як одного із ключових напрямів підвищення ефективності господарської діяльності. На основі аналізу виробничої ситуації підприємства визначено основні проблеми, що можуть бути розв'язані за допомогою цифрових технологій: нерівномірність родючості ґрунтів, висока витратність виробництва, зниження рентабельності та обмежена аналітичність прийняття рішень.

Запропоновано комплекс технічних засобів для формування повноцінної системи точного землеробства, включаючи RTK-навігацію, бортові контролери VRA, агродрони, сенсори, метеостанцію та програмне забезпечення для управління полями. Очікуваний економічний ефект включає: зниження витрат добрив на 15–25%, пального - на 8–12%; економію ЗЗР до 30%; підвищення врожайності на 10–15%; зменшення екологічного навантаження та перехід до превентивного моделювання технологічних рішень.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів свідчить, що застосування технологій точного землеробства дасть змогу щороку отримувати додатковий економічний ефект у розмірі понад 34 млн грн, що значно перевищує необхідні інвестиції. Короткий період окупності (менше 4 місяців) та висока рентабельність (понад 370 %) підтверджують доцільність такого стратегічного рішення. Особливе значення має також екологічний ефект - зменшення навантаження на ґрунти, раціональне використання добрив і ЗЗР, підвищення стабільності врожайності в умовах кліматичних змін.

Запропонований підхід забезпечує формування технологічно інтегрованої, цифрової та екологічно орієнтованої системи управління виробництвом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Оцінка фінансової стійкості підприємства та шляхи її підвищення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 155-160. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.19>
2. Андрієнко І., Філончук А. Використання агродронів в системі точного землеробства. *Крамаровські читання*, 23-24 лютого 2023 року м. Київ с. 228-230. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6b732098-247a-45ca-b4fd-594ab100b90b/content> (дата звернення: 28.09.2025).
3. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809> (дата звернення: 10.08.2025).
4. Бланк І.А. Управління формуванням капіталу. Київ : Ника-Центр, 2012. 512 с.
5. Боєв В.В., Довган В.О., Дідур Г.І. Управління стратегічним розвитком господарської діяльності сучасних підприємств. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції, 1 листопада 2023 року*. Одеса, ОДАУ. 2023. С. 26-28. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zbirnyk-Braslavski-chytannya-2023.pdf> (дата звернення: 30.09.2025).
6. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с
7. Васильковська К. В., Андрієнко О. О., Шепілова Т. П. Ефективність агродронів в системі точного землеробства. *Аграрні інновації*. 2023. №17. с. 13-18. URL: <http://www.agrarianinnovations.izpr.ks.ua/index.php/agrarian/article/view/354> (дата звернення: 26.08.2025).

8. Величко Я. І., Гетьман, О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. вип. 43. С. 88-114. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.88
9. Ганна Дідур, Віталій Довган, Євгенія Пирожок. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. №5. С. 21-32.
10. Головне управління статистики в Одеській області. Офіційний сайт. URL: https://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/pidpr.htm (дата звернення: 30.08.2025).
11. Горошанська О. О., Галуцьких Н. А. Підходи до інтегрального оцінювання рівня сталого розвитку підприємства. 2020. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/7313e5b1-4f7e-4d5d-a836-a569a39db4ec/content> (дата звернення: 23.08.2025).
12. Грінченко Г. С., Негодов С. С., Мазорчук К. К., Грінченко В. В., Тріщ Ю. В. Кваліметричне оцінювання індикаторів сталого розвитку: ціль 8. гідна праця та економічне зростання. *Машинобудування*. 2024. №32. С. 14-28. DOI:10.32820/2079-1747-2023-32-14-28
13. Дідур Г.І., Мельничук О.І., Ганна Управління витратами в операційній системі аграрних підприємств на засадах логістичного підходу. *Агросвіт*. 2025. №10. С. 79-87 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.79>
14. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємства. *Персонал*. 2007. № 2. С. 67–72. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=450> (дата звернення: 03.08.2025).
15. Зайцева Л. О. Класифікація індикаторів оцінки сталого розвитку *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. Том 31 (70). № 4. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-39>
16. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 20.08.2025).

17. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19> (дата звернення: 30.07.2025).

18. Закорко П. П., Бреус В. Є. Оцінка економічної стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 464-467. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/76.pdf (дата звернення: 30.08.2025).

19. Занора В. О., Драненко І. М. Інноваційне управління господарською діяльністю підприємства: методологічний базис. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/889> (дата звернення: 25.07.2025).

20. Запша Г. М., Дідур Г. І., Рошчін І. Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. *Науково-практичний журнал «Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку»*. 2021. №25. С. 4-15. URL: <https://nonproblem.net/journal-publication-ua-%e2%84%96-25-2021/> (дата звернення: 30.08.2025).

21. Звіт Одеської обласної державної (військової) адміністрації щодо виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Одеської області за 2024 рік. URL: <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/767-VIII.pdf> (дата звернення: 30.08.2025).

22. Звіт про стратегічну екологічну оцінку проєкту програми соціально-економічного та культурного розвитку Одеської області на 2025 Рік. URL: https://oda.od.gov.ua/strapi/uploads/zvit_pro_seo_pser_2025_rik_e98b34aaf0.pdf (дата звернення: 30.08.2025).

23. Іванченко В.О. Теоретично-методичні основи формування показників оцінки сталого розвитку підприємництва в сільському господарстві. *Економіка та суспільство*, 2020. №22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-36>

24. КВЕД: Класифікація видів економічної діяльності (ДК 009:2010). URL: <https://kved.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2025).
25. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Львів, 2006. 211с.
26. Клименко О. В., Брезіцька А. М. Управління фінансово-господарською діяльністю підприємства з метою підвищення його ефективності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2014. Вип. 13. С. 179–185. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40260> (дата звернення: 04.10.2025).
27. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 4(1). С. 69–77. DOI: 10.32838/2523-4803/69-4-13.
28. Командровська В. Є. Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровського університету технологій*. 2023. № 4. С. 157–166. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/4/EV20234_157-166.pdf ev.nmu.org.ua (дата звернення: 14.08.2025).
29. Кононенко Л. В., Сисоліна Н.П., Чумаченко О.С. Звітність підприємств в умовах сталого розвитку. 2021. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2021. № 6(39). С. 179-186. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).179-186](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).179-186)
30. Копішинська О. П., Маренич М. М., Уткін, Ю. В. Ефективність упровадження систем точного землеробства в аграрних підприємствах. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2019. №334. С. 157-163.
31. Корольова А.О., Іванченко В.О. Екологічна та ресурсна складова сталого розвитку підприємств України. *Наукові записки*. 2015. вип.17. с. 47-50. URL: https://files.core.ac.uk/download/pdf/81589139.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.10.2025).

32. Костецька Н. І. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035>
33. Кочерга М. М. Роль екологічного аудиту в системі управління природними ресурсами. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 15-19.
34. Кравченко М. О., Леонтовська М. А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №24. С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274831>
35. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. №1 (17). DOI:10.20535/2307-5651.17.2020.216368
36. Крилов Д. В. Управління підприємством: функціональний аналіз. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 108–112. DOI: 10.30838/EP.195.108-112. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/195-upravlinnya-pidpryyemstvom-funkczionalnyj-analiz-in-english/> (дата звернення: 14.08.2025).
37. Лавроненко Г. Методичний підхід до оцінки рівня сталого розвитку галузі залізорудної сировини. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 2 (53), с. 161-168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-22>
38. Лазеба Є. С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. *Агросвіт*. 2012. № 14. С. 81–85. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/81.pdf> (дата звернення: 14.08.2025).
39. Лепейко Т., Грузіна І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 107-113. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>
40. Лопушинська О. В. Особливості оцінки ефективності менеджменту ресурсозберігаючого розвитку підприємств агропродовольчої

сфери в контексті сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4. С. 2.

41. Лупак Р. Л., Наконечна Н. В., Микитин О. З. The Theoretical Basis of Managing the Economic Efficiency of the Enterprise on the Principles of Innovative Development. *Проблеми економіки*. 2024. № 1(59). С. 64–69. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-1_0-pages-64_69.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

42. Мартинова Л. В. Адаптивні моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2021. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-6>

43. Матушевська О. Економічна стійкість підприємства: методики та методи оцінки. *Економічний аналіз*. 2012. № 11 (2). С. 333-338.

44. Мельник А. В., Россолов В. В., Рекленко В. М. Сучасні електронні системи точного землеробства в агропромисловому комплексі України. In *The 1 st International scientific and practical conference “Scientific research: modern challenges and future prospects” (August 26-28, 2024) MDPC Publishing, Munich, Germany*. 2024. 344 p. (p. 10). URL: <https://surl.li/ngizce> (дата звернення: 15.10.2025).

45. Мельничук О.І., Дідур Г.І., Бойчук Е.О. Управління стратегічними змінами господарської діяльності аграрних підприємств. *Збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*, ПДАУ, 12 травня, 2025 р. С. 495–497. URL: <https://salo.li/16AC61a> (дата звернення: 11.10.2025).

46. Мікуліна М. О., Саржанов Б. О., Поливаний А. Інтелектуальні системи точного землеробства для підвищення врожайності та покращення якості продукції. In *The 10 th International scientific and practical conference “European congress of scientific achievements” (October 7-9, 2024) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain*. 2024. 314 p. (p. 119). URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/EUROPEAN-CONGRESS-OF->

[SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-7-9.10.24.pdf#page=119](#) (дата звернення: 14.10.2025)

47. Мікуліна М. О., Єгор Задорожний, Віталій Діченко. Система точного землеробства: від сенсорного моніторингу до оптимізації агротехнологій. *The 11 th International scientific and practical conference "Future of science: innovations and perspectives"* (September 8-10, 2025) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2025. 152 p.. 2025. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/FUTURE-OF-SCIENCE-INNOVATIONS-AND-PERSPECTIVES-8-10.09.25.pdf#page=53> (дата звернення: 14.10.2025).

48. Молдаван Л. В. Державна регуляторна політика з підтримки підприємницької діяльності в аграрному секторі. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 30 травня 2025 р. Ірпінь : Державний податковий університет 2025. С. 324-327. URL: <https://surl.li/elugeq> (дата звернення: 24.09.2025).*

49. Момот Г. С. Місце системи точного землеробства в інтенсивних технологіях виробництва продукції в аграрному секторі. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/01511bee-8f3e-43ca-a0a4-61bf7a6d9ec2/content> (дата звернення: 21.09.2025).

50. Нестеренко О. О. Індикатори оцінки рівня сталого розвитку та їх вплив на показники інтегрованої звітності *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 15. С. 44-50. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/11.pdf (дата звернення: 14.09.2025).

51. Овандер Н. Л., Катуніна О. С., Дідур Г. І. Застосування великих даних та аналітики для оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат. *Via economica*. 2024. Випуск 4. С. 133-140. DOI 10.32782/2786-8559/2024-4-18

52. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the Development of Economic Systems*.

2024. № 3. С. 222–228. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua> (дата звернення: 22.09.2025).

53. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність, перспективи та перешкоди. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2024. №3. С.222-228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>

54. Олег В. Федірець, Тетяна В. Колесник, Ганна І. Дідур. Удосконалення державного управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери в умовах активізації ЗЕД та посилення соціальної відповідальності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1 (271). С. 114-124. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24._topic_Oleg-Fedirets-Tetiana-Kolesnyk-Hanna-Didur-114-124.pdf (дата звернення: 14.09.2025).

55. Офіційний сайт New Holland Agriculture (Україна). «Сільгосптехніка». URL: <https://agriculture.newholland.com/uk-ua/ukraine> (дата звернення: 24.09.2025).

56. Офіційний сайт Агрістар. «Офіційний дилер John Deere та іншої сільгосптехніки». URL: <https://agristar.com.ua/> (дата звернення: 24.09.2025).

57. Офіційний сайт Агротек-Інвест. «Офіційний дилер John Deere». URL: <https://agrotek.ua/> (дата звернення: 24.09.2025).

58. Офіційний сайт НФМ АГРО. «Офіційний дистриб'ютор техніки Case IH в Україні». URL: <https://nfm.com.ua/NFM>

59. Офіційний сайт РДО УКРАЇНА. URL: <https://rdo.ua/> (дата звернення: 24.09.2025).

60. Панченко В. А. Методичні основи логістичного управління діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 233–239. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-3-233-239.

61. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-3.

62. Пивовар П. В. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу природно-ресурсного потенціалу сільських територій. *Вчені записки*. 2023. Київ, с. 139-153. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/1b84043a-d396-432c-b524-d13527bd06f7> (дата звернення: 14.09.2025).

63. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Київ: КНЕУ, 2006.

64. Праведна А.Г., Дідур Г.І. Роль та значення земельних ресурсів у виробничій діяльності аграрних підприємств. *Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни: Збірник матеріалів Науково-практичного форуму, 29 травня 2024 року*. Одеса, ОДАУ. 2024. с. 109-112. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/Zbirnyk-NF-ROZVYTOK-AGRO-29052024.pdf> (дата звернення: 14.09.2025).

65. Про кооперацію : Закон України від 10.07.2003 № 1087-IV. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1087-15> (дата звернення: 07.09.2025).

66. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2697-19> (дата звернення: 17.09.2025).

67. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1264-12> (дата звернення: 07.09.2025).

68. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 21.07.2020 № 819-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/819-20> (дата звернення: 07.09.2025).

69. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

70. Пустовгар С. Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151>

71. Саржанов Б. О., Поливаний А., Городецький А., Ілленко, А. Аналіз впливу систем точного землеробства на раціональне використання ресурсів у рослинництві. In *The 11 th International scientific and practical conference "Science and society: modern trends in a changing world"* (October 1-3, 2024) MDPC Publishing, Vienna, Austria. 2024. 382 p. (p. 114). URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/SCIENCE-AND-SOCIETY.-MODERN-TRENDS-IN-A-CHANGING-WORLD-1-3.10.24.pdf#page=114> (дата звернення: 14.09.2025).

72. Сахацький М.П., Запша Г.М., Дідур Г.І., Сахацький М.М., Клочан І.В. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств та фермерських господарств аграрного сектора в умовах інституційних трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2021. № 5(40), с. 596–608. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245250>

73. Сітак І. Л., Коробков Д. В., Міщенко В. А. Сучасні методи визначення стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. №9. С. 92-98. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-9_0-pages-92_98.pdf (дата звернення: 11.09.2025).

74. Телічко Н.А., Дідур Г.І. Модель ефективного управління земельними ресурсами в операційній діяльності аграрного підприємства на основі концепції соціально-відповідального бізнесу. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2023, Issue 4. P. 131-142. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/4354> (дата звернення: 14.09.2025).

75. Телічко Н.А., Дідур Г.І., Мельничук О.І. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2025. Випуск № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>

76. Терлецька Ю. Рационалізація організаційної структури управління: наукові підходи та механізми реалізації. *Економічний простір*. 2025. №198. С. 258-262. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/download/324491/314589> (дата звернення: 12.09.2025).
77. Федоров О. П., Самойленко Л. І., Колос Л. М., Підгородецька Л. В. Проблеми використання супутникових даних для моніторингу цілей сталого розвитку України. *Космічна наука і технологія*. 2019. Т. 25. № 3: 40-56. URL: <https://surl.li/zqkbsv> (дата звернення: 13.09.2025).
78. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
79. Харазішвілі Ю. М., Ляшенко В. І. Проблеми оцінки та інтегральні індекси сталого розвитку промисловості України з позицій економічної безпеки. *Економіка України*. 2017. №2. С. 3-23. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1583743> (дата звернення: 14.09.2025).
80. Хахалєв Д. О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2024. №5. С. 338–344. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-338-344>
81. Хвесик М. А. Економіка природокористування: вектори розвитку. Київ : ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2019. 398 с. URL: old.nas.gov.ua (дата звернення: 16.09.2025).
82. Холодюк О. В. "Пріоритетні напрями розвитку системи точного землеробства." *Сучасні проблеми землеробської механіки: матеріали XX Міжнарод. наук. конф., 17-19 жовт., 2019 р.* Миколаїв: МНАУ, 2019.-С. 55-57. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23191.pdf> (дата звернення: 14.09.2025).
83. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 86–92. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-1-11.

84. Циганова Н. В., Суляєв В. В. Використання штучного інтелекту для оцінки ESG-ризиків та підтримки ухвалення рішень у сфері сталого фінансування. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. Серія: Економічні науки, 2025. № 3 (2). С. 141-148. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10844>
85. Шеренок К. К. Методи оцінки рівня безпеки підприємства: підходи до управління ризиками та забезпечення стабільності. *Радіoeлектроніка та молодь у XXI столітті : матеріали 29-го Міжнар. молодіж. форуму*, 16–19 квітня 2025 р. Харків : ХНУРЕ, 2025. Т. 8. С. 87–88. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/30306> (дата звернення: 14.09.2025).
86. Якимчук Т., Лисенко О. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-6.
87. Abid N., Ceci F., Ikram M. Green growth and sustainable development: Dynamic linkage between technological innovation, ISO 14001, and environmental challenges. *Environmental Science and Pollution Research*. 2022. Vol. 29. P. 25428–25447. URL: <https://surl.li/tpykdr> (дата звернення: 19.09.2025).
88. Areta Hiziroglu O., et al. Integration of GRI Metrics in Operational Processes. 2025. №13(7). 547. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13070547>
89. Bansal P., Roth K. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43, № 4. P. 717–736. URL: <https://www.jstor.org/stable/1556363> (дата звернення: 14.09.2025).
90. Baumgartner R. J. Sustainability performance of corporations: comparison of assessment methods. *Environmental Economics and Investment Assessment*. 2025. №98. DOI: <https://doi.org/10.2495/EEIA060301>
91. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “The European Green Deal” COM(2019) 640 final.

Brussels: European Commission, 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2019:640:FIN> (дата звернення: 07.10.2025).

92. Damtoft N. F. Sustainability performance measurement - a framework for corporate sustainability performance. *Global Responsibility*. 2025. Volume 16, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGR-05-2023-0082>

93. Didur H., Zapsha H., Телічко Н.А., Melnychuk O., Kravtsova O. Methodological approaches to managing strategic changes and investment decisions in the operational activities of modern organizations. *Current Issues of Economic Sciences*. 2025. №15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17214472>

94. Didur H.I., Sakhastkyi M.M. Farms as a Form of Agrarian Entrepreneurship. *V International Eurasian Agriculture and Natural Sciences Congress*. October 23-24, 2021. P.135-140. URL: https://agrieurasia.com/pdf/Metin_Tam.pdf (дата звернення: 14.09.2025).

95. DQS. ISO 14001 and SDGs: Global sustainability goals in focus. Аналітична публікація про взаємозв'язок ISO 14001 та Цілей сталого розвитку ООН. 2021. URL: https://www.dqsglobal.com/en/explore/blog/iso-14001-and-sdg-global-sustainability-goals-in-focus?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.09.2025).

96. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Oxford: Capstone, 1997. 424 p.

97. Engida T. G. et al. Measuring corporate sustainability performance– the case of European food and beverage companies. *Journal of Cleaner Production*. Volume 195, 10 September 2018, Pages 734-743. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.095>

98. FAO. *The State of Food and Agriculture 2023: Revealing the true cost of food to transform agrifood systems*. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. DOI: 10.4060/cc7724en. URL: openknowledge.fao.org (дата звернення: 14.09.2025).

99. Global Reporting Initiative. GRI Sustainability Reporting Standards 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards> (дата звернення: 04.09.2025).

100. Hart S. L. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 4. P. 986–1014. URL: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>

101. Hillary R. Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*. 2004. Vol. 12, No. 6. P. 561–569. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652603001549> (дата звернення: 04.10.2025).

102. International Organization for Standardization. ISO 14001:2015 Environmental management systems - Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2015. URL: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> DQS (дата звернення: 04.10.2025).

103. ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 07.09.2025).

104. Jasch C. Environmental performance evaluation and indicators. *Journal of Cleaner Production*. 2000. Vol. 8, No. 1. P. 79–88. URL: https://www.researchgate.net/publication/257408703_Environmental_performance_evaluation_and_indicators_J_Clean_Prod_879-88_London_Elsevier (дата звернення: 04.10.2025).

105. Kates R. W., Parris T. M., Leiserowitz A. A. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 2005, 47(3), 8–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>

106. Krajnc D., et al. A model for integrated assessment of sustainable development of firms. *Resources, Conservation and Recycling*. 2005. Volume 43, Issue 2, Pages 189-208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2004.06.002>
107. Kucher A. Soil fertility, financial support, and sustainable competitiveness: evidence from Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6, № 2. P. 5–23. DOI: 10.51599/are.2020.06.02.01.
108. Labuschagne C., Brent A. C., Claasen S. J. Environmental and social impact considerations for sustainable project life cycle management in the process industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2005. Vol. 12, №. 1. P. 38–54.
109. Melnychuk P. Regulatory mechanisms in the agrarian sector of Ukraine: challenges and prospects. Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics", 2025. №32. P. 81–86. <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.081>
110. Melnyk S. A., Sroufe R. P., Calantone R. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*. 2003. Vol. 21, № 3. P. 329–351. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696302001092> (дата звернення: 04.10.2025).
111. Mosgaard M. A., et al. From certified environmental management to certified SDG management: New sustainability perceptions and practices. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188823000400> (дата звернення: 02.10.2025).
112. Nica I., et al. Triple bottom line, circular economy and sustainable business models in the context of climate transition. *Sustainability*. 2025. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/1932?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 04.10.2025).
113. OECD. OECD Environmental Performance Reviews: Ukraine 2022. – Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/environment/country->

reviews/environmental-performance-review-ukraine.htm (дата звернення: 06.10.2025).

114. Ofori E. K., Asongu S. A., Ali E. B., Gyamfi B. A., Ahakwa I. Environmental impact of ISO 14001 certification in promoting sustainable development: The moderating role of innovation and structural change in BRICS, MINT, and G7 economies. *Energy & Environment*. 2024. URL: <https://surl.li/qayesv> (дата звернення: 04.10.2025).

115. Olena Lopushynska, Victoria Melnik, Hanna Didur, Svitlana Bazyvololiak, Vira Kosovska, Oksana Shaida. Forecasting the efficiency of the management of resource-saving development of agricultural enterprises. *Hygienic Engineering and Design*. 2022. Issue 40 pp. 320–331. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/volume-40/> (дата звернення: 03.10.2025).

116. Oliveira M. J. E. M., Cunha I. G. F., Rebelatto D. A. N. Methodologies for analyzing Corporate Sustainability and their impact on the social dimension. *Gestão & Produção*, 2025. DOI: [10.1590/1806-9649-2025v32e2725](https://doi.org/10.1590/1806-9649-2025v32e2725)

117. Quentic. Achieving the UN Sustainable Development Goals with ISO 14001. 2021. URL: https://www.quentic.com/articles/achieving-the-sdgs-with-iso-14001/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.10.2025).

118. Svytnous N. Investment support for sustainable development of agricultural enterprises in Ukraine. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*. 2020. Vol. 9, № 2. P. 72–77. DOI: 10.2478/vjbsd-2020-0014.

119. Tarasenko I., Olefirenko K. Sustainable development of industrial enterprises as an integral component of strategic management. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2025. URL: esbp.sumdu.edu.ua (дата звернення: 06.10.2025).

120. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015

(A/RES/70/1). New York: United Nations, 2015.
URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 07.10.2025).

121. Ukrainian agriculture: promoting resilience in the face of war. – 28 May 2024. Kyiv: FAO, WFP та партнери, 2024.
URL: https://fscluster.org/sites/default/files/2024-05/Ukrainian_Agriculture_Report_compressed.pdf (дата звернення: 01.10.2025).

122. United Nations General Assembly. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution A/RES/70/1, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 07.10.2025).

123. World Bank; Kyiv School of Economics. Ukraine Country Climate and Development Report. Washington, DC: World Bank, 2024.
URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/CSA_en.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

124. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. 400 p.
URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).