

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»

**ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО
РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ**

здобувача вищої освіти **Чорного Миколи Олексійовича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Ганна ДІДУР_____

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**

Миколі ЧОРНОМУ

1. Тема роботи: *«Екологічний менеджмент в забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області в умовах глобальної економіки», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Ганна ДІДУР 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 екологічний менеджмент підприємства як система управління екологічними аспектами його діяльності в умовах глобальної економіки.*

4. Предмет дослідження: *механізми, інструменти та організаційно-економічні засади впливу екологічного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- розкрити зміст екологічного менеджменту, його принципи та еволюційний розвиток в умовах глобалізації;
- систематизувати сучасні методи та підходи до оцінювання екологічної ефективності підприємств;
- визначити механізми впливу екологічного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства.

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати нормативно-правову базу України та ЄС, що регулює екологічну діяльність підприємств;
- оцінити ресурсний потенціал ТОВ «Ягорлик» з позицій його екологічної ефективності;

– дослідити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» та визначити чинники її формування.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– сформувати стратегічні напрями посилення екологічної відповідальності ТОВ «Ягорлик»;

– запропонувати комплекс заходів із впровадження сучасних екологічних технологій та «зелених» інновацій;

– провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу: Підходи до визначення «Екологічний менеджмент», Принципи екологічного менеджменту, Підходи до оцінювання екологічної ефективності, Методи оцінювання екологічної ефективності діяльності підприємств, Механізми впливу екологічного менеджменту на формування конкурентних переваг аграрних підприємств, Результативність впливу механізмів екологічного менеджменту на конкурентоспроможність аграрних підприємств.

6.2. До аналітичного розділу: Порівняння нормативно-правового регулювання екологічної діяльності підприємств в Україні та ЄС. Україна - ЄС: напрями адаптації еко-стандартів». Динаміка основних виробничих ресурсів. Склад та структура посівної площі в ТОВ «Ягорлик». Урожайність основних видів культур ТОВ «Ягорлик». Забезпеченість виробничими засобами ТОВ «Ягорлик». Обсяги виробництва, реалізації та рівень товарності основних видів продукції ТОВ «Ягорлик». Фактори конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ «Ягорлик». Інтегральний показник конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ «Ягорлик».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: PEST-матриця зовнішнього середовища ТОВ «Ягорлик». SWOT-аналіз екологічного менеджменту та конкурентоспроможності. TOWS-матриця стратегічних альтернатив розвитку системи екологічного менеджменту ТОВ «Ягорлик». Комплекс технологічних операцій, що формують основу для успішного екологічного вирощування зелених культур. Розрахунок вартості побудови тепличного комплексу. Експлуатаційні витрати тепличного комплексу. Доходи та результати проєкту вирощування зелені у тепличному комплексі. Витрати та доходи від реалізації проєкту. Основні ризики реалізації проєкту та заходи щодо їх мінімізації. Порівняльна характеристика конкурентних переваг ТОВ «Ягорлик» до та після реалізації проєкту.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, 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» _____ Микола ЧОРНИЙ

Науковий керівник: _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Чорний М. О. Екологічний менеджмент в забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області в умовах глобальної економіки. – 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. Сучасна глобальна економіка формує нові умови функціонування підприємств, у яких конкурентоспроможність дедалі більше визначається не лише ефективністю виробництва, інноваційністю чи якістю продукції, а й здатністю бізнесу працювати відповідно до принципів сталого розвитку. Кліматичні зміни, зростання дефіциту природних ресурсів, поглиблення екологічних ризиків та посилення міжнародного екологічного регулювання актуалізують необхідність впровадження екологічно відповідних моделей господарювання. У таких умовах екологічний менеджмент виступає стратегічним інструментом, який дозволяє підприємству одночасно зменшувати негативний вплив на довкілля та посилювати свої конкурентні позиції.

Проблематика екологічний менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств є предметом активних наукових досліджень як в Україні, так і у світі. Важливий внесок у формування теоретичних засад екологічного менеджменту зробили Берзіна С. В., Яреськовська І. І., Будько О. В., Кіріченко О. І., Ільїна М. В., Пітель Н. Я., Кравчик Ю. В., Малюк О. С., Харчіков С. К., Пономаренко В. С. і Гонтарева І. В., Darnall N., Handfield R., Hart S., Ahuja G., González-Benito J., González-Benito Ó. Таким чином, наукова база, сформована дослідниками в Україні та за кордоном, забезпечує всебічне теоретичне та методичне підґрунтя для аналізу, удосконалення та впровадження системи екологічного менеджменту в діяльність аграрних підприємств, а також для обґрунтування її впливу на їх конкурентоспроможність.

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 екологічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах глобальної економіки.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування ролі екологічного менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах глобальної економіки та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його екологічної ефективності і конкурентних переваг. Для досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- розкрити зміст екологічного менеджменту, його принципи та еволюційний розвиток в умовах глобалізації;
- систематизувати сучасні методи та підходи до оцінювання екологічної ефективності підприємств;
- визначити механізми впливу екологічного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати нормативно-правову базу України та ЄС, що регулює екологічну діяльність підприємств;
- оцінити ресурсний потенціал ТОВ «Ягорлик» з позицій його екологічної ефективності;
- дослідити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» та визначити чинники її формування;
- сформулювати стратегічні напрями посилення екологічної відповідальності ТОВ «Ягорлик»;
- запропонувати комплекс заходів із впровадження сучасних екологічних технологій та «зелених» інновацій;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є екологічний менеджмент підприємства як система управління екологічними аспектами його діяльності в умовах глобальної економіки.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та організаційно-економічні засади впливу екологічного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи було використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження, що забезпечили всебічне вивчення теоретичних засад екологічного менеджменту, оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розробку практичних рекомендацій щодо впровадження еколого-орієнтованих технологій у діяльність ТОВ «Ягорлик»: загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукції та дедукції, абстрагування та узагальнення); методи економічного аналізу; методи стратегічного аналізу; екологічний аудит; моделювання та прогнозування; графічний метод та інші.

Елементи наукової новизни. Основний науковий результат кваліфікаційної магістерської роботи полягає в подальшому розвитку теоретичних і методичних підходів до формування та удосконалення системи екологічного менеджменту в аграрних підприємствах в умовах зростаючих вимог сталого розвитку та європейської інтеграції: уточнено сутність та зміст

екологічного менеджменту шляхом узагальнення сучасних наукових підходів і виокремлення його ключових функцій, принципів і механізмів впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств; розвинено методичний підхід до оцінювання екологічної ефективності діяльності підприємства, який передбачає систематизацію показників, об'єднаних у ресурсну, виробничу та результативну групи, що дозволяє комплексно оцінити екологічні аспекти функціонування підприємства.

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 105 сторінках комп'ютерного тексту, містить 31 таблицю та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 124 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні засади екологічного менеджменту та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної економіки» розкрити зміст екологічного менеджменту, його принципи та еволюційний розвиток в умовах глобалізації; систематизовано сучасні методи та підходи до оцінювання екологічної ефективності підприємств; визначено механізми впливу екологічного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства.

У другому розділі «Нормативно-правове забезпечення та оцінка еколого-орієнтованого розвитку ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області» проаналізовано нормативно-правову базу України та ЄС, що регулює екологічну діяльність підприємств; дано оцінку ресурсного потенціалу ТОВ «Ягорлик» з позицій його екологічної ефективності; досліджено рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» та визначено чинники її формування.

У третьому розділі «Удосконалення екологічного менеджменту ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області як чинника підвищення його конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки» було сформовано стратегічні напрями посилення екологічної відповідальності ТОВ «Ягорлик»; запропоновано комплекс заходів із впровадження сучасних екологічних технологій та «зелених» інновацій; здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів екологічного менеджменту в аграрних підприємствах в умовах глобальної економіки дозволяють зробити наступні висновки:

- узагальнено теоретико-методичні підходи до сутності, принципів та еволюції екологічного менеджменту, а також обґрунтовано його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Систематизація наукових підходів і методів оцінювання екологічної ефективності дозволила визначити ключові механізми впливу екологічного менеджменту на ресурсну ефективність, якість продукції та ринкові позиції аграрних підприємств. Доведено, що екологічний менеджмент є стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку та довгострокових конкурентних переваг;

- здійснено комплексний аналіз нормативно-правового регулювання екологічної діяльності підприємств в Україні та ЄС, а також оцінено ресурсний потенціал і рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик». Виявлено основні проблеми екологічної та економічної ефективності використання ресурсів, а також чинники, що впливають на конкурентні позиції підприємства. Результати аналізу підтвердили необхідність удосконалення системи екологічного менеджменту як умови підвищення ефективності та стабільності розвитку підприємства;

- обґрунтовано стратегічні напрями підвищення екологічної відповідальності ТОВ «Ягорлик» та розроблено комплекс практичних заходів із впровадження сучасних екологічних технологій і «зелених» інновацій. Економічне обґрунтування запропонованого інвестиційного проєкту довело його фінансову доцільність і позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і переходу підприємства до еколого-орієнтованої моделі розвитку.

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

Чорний М. О. Екологічний менеджмент в забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області в умовах глобальної економіки. – На правах рукопису.

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

В кваліфікаційній роботі розкрити зміст екологічного менеджменту, його принципи та еволюційний розвиток в умовах глобалізації; систематизовано сучасні методи та підходи до оцінювання екологічної ефективності підприємств; визначено механізми впливу екологічного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства.

Проаналізовано нормативно-правову базу України та ЄС, що регулює екологічну діяльність підприємств; дано оцінку ресурсного потенціалу ТОВ «Ягорлик» з позицій його екологічної ефективності; досліджено рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» та визначено чинники її формування.

Сформовано стратегічні напрями посилення екологічної відповідальності ТОВ «Ягорлик»; запропоновано комплекс заходів із впровадження сучасних екологічних технологій та «зелених» інновацій; здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: екологічний менеджмент, конкурентоспроможність підприємства, аграрне підприємство, сталий розвиток, екологічна ефективність, ресурсозбереження, «зелені» інновації, екологічна відповідальність, екологізація виробництва, органічне виробництво.

ANNOTATION

Chorny M. O. Environmental Management in Ensuring the Competitiveness of LLC “Yahorlyk” of Podilskyi District, Odesa Region, in the Context of the Global Economy. - On the rights of the manuscript.

The qualification thesis reveals the content of environmental management, its principles, and its evolutionary development under conditions of globalization; systematizes modern methods and approaches to assessing the environmental efficiency of enterprises; and identifies the mechanisms through which environmental management influences enterprise competitiveness.

The regulatory and legal framework of Ukraine and the EU governing the environmental activities of enterprises is analyzed; the resource potential of LLC “Yahorlyk” is assessed from the standpoint of environmental efficiency; the level of competitiveness of LLC “Yahorlyk” is examined and the factors shaping it are identified.

Strategic directions for strengthening the environmental responsibility of LLC “Yahorlyk” are formulated; a set of measures for the implementation of modern environmental technologies and “green” innovations is proposed; and the proposed measures are economically justified with an assessment of their impact on the competitiveness of the enterprise.

Keywords: environmental management, enterprise competitiveness, agricultural enterprise, sustainable development, environmental efficiency, resource conservation, green innovations, environmental responsibility, greening of production, organic production.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО РОЛІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	9
1.1. Сутність, принципи та еволюція екологічного менеджменту	9
1.2. Підходи до оцінювання екологічної ефективності діяльності підприємств	17
1.3. Взаємозв'язок екологічного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства	24
РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	36
2.1. Нормативно-правове регулювання екологічної діяльності підприємств в Україні та ЄС	36
2.2. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства	44
2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик»	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	68
3.1. Стратегічні напрями підвищення екологічної відповідальності підприємства	68
3.2. Розроблення заходів з впровадження сучасних екологічних технологій та «зелених» інновацій	76
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства	88
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ	122

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна глобальна економіка формує нові умови функціонування підприємств, у яких конкурентоспроможність дедалі більше визначається не лише ефективністю виробництва, інноваційністю чи якістю продукції, а й здатністю бізнесу працювати відповідно до принципів сталого розвитку. Кліматичні зміни, зростання дефіциту природних ресурсів, поглиблення екологічних ризиків та посилення міжнародного екологічного регулювання актуалізують необхідність впровадження екологічно відповідних моделей господарювання. У таких умовах екологічний менеджмент виступає стратегічним інструментом, який дозволяє підприємству одночасно зменшувати негативний вплив на довкілля та посилювати свої конкурентні позиції.

Глобальні ринки дедалі частіше віддають перевагу компаніям, що мають ефективні системи екологічного управління, сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів (зокрема ISO 14001), використовують ресурсощадні та маловідходні технології, демонструють прозорість екологічних показників. Для підприємств це означає, що екологічна відповідальність перестає бути додатковим елементом корпоративної політики й перетворюється на ключовий фактор економічної стійкості, доступу до інвестицій, формування позитивної репутації та розширення ринків збуту.

В українських реаліях значення екологічного менеджменту зростає ще більше, враховуючи інтеграцію до європейського економічного простору, необхідність відповідності екологічним директивам ЄС, посилення вимог до енергоефективності та ресурсозбереження. Для підприємств різних галузей це не лише виклик, а й можливість модернізувати виробничі процеси, підвищити технологічний рівень, оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Попри очевидні переваги, впровадження екологічного менеджменту вимагає від підприємств системного підходу: оцінки екологічних аспектів

діяльності, розроблення екологічної політики, інвестицій у екотехнології, модернізації систем управління та налагодження ефективної взаємодії ізстейкхолдерами. Це зумовлює необхідність наукового дослідження теоретичних засад, інструментів та механізмів екологічного менеджменту, а також оцінки його впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Важливий внесок у формування теоретичних засад екологічного менеджменту зробили Берзіна С. В. та Яреськовська І. І. [3], які узагальнили принципи та інструменти систем екологічного управління відповідно до міжнародних стандартів. Значущими є також напрацювання Будька О. В. і Кіріченка О. І. [10] щодо інформаційного забезпечення та організаційних механізмів екологічного менеджменту.

Особливості екологічного управління в аграрному секторі ґрунтовно розглянуто у працях Ільїної М. В. [52] та Пітель Н. Я. [81], тоді як методичні підходи до оцінювання екологічної ефективності розробили Кравчик Ю. В. [61], Малюк О. С. [67] та Харчіков С. К. [90].

У контексті конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суттєвими є дослідження Пономаренка В. С. і Гонтаревої І. В. [82], а також праці зарубіжних учених: Darnall N., Handfield R. [96], Hart S., Ahuja G. [114], González-Benito J., González-Benito Ó. [113], які емпірично довели позитивний вплив екологічної проактивності на економічні результати підприємств.

Практичні аспекти «зелених» технологій та органічного виробництва розкрито у працях Волохи Л. та ін. [14] та Григорюка М. М. [88], що формують методичну основу для впровадження екологічно чистих технологій у тепличному господарстві.

Таким чином, наукова база, сформована дослідниками в Україні та за кордоном, забезпечує всебічне теоретичне та методичне підґрунтя для аналізу, удосконалення та впровадження системи екологічного менеджменту в діяльність аграрних підприємств, а також для обґрунтування її впливу на їх конкурентоспроможність.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування ролі екологічного менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах глобальної економіки та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення його екологічної ефективності і конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити зміст екологічного менеджменту, його принципи та еволюційний розвиток в умовах глобалізації;
- систематизувати сучасні методи та підходи до оцінювання екологічної ефективності підприємств;
- визначити механізми впливу екологічного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати нормативно-правову базу України та ЄС, що регулює екологічну діяльність підприємств;
- оцінити ресурсний потенціал ТОВ «Ягорлик» з позицій його екологічної ефективності;
- дослідити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» та визначити чинники її формування;
- сформулювати стратегічні напрями посилення екологічної відповідальності ТОВ «Ягорлик»;
- запропонувати комплекс заходів із впровадження сучасних екологічних технологій та «зелених» інновацій;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є екологічний менеджмент підприємства як система управління екологічними аспектами його діяльності в умовах глобальної економіки.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та організаційно-економічні засади впливу екологічного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження, що забезпечили всебічне вивчення теоретичних засад екологічного менеджменту, оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження еколого-орієнтованих технологій у діяльність ТОВ «Ягорлик»:

- загальнонаукові методи. Застосовано аналіз і синтез для розкриття сутності екологічного менеджменту, уточнення категоріального апарату та систематизації наукових підходів. Індукції та дедукції використані для формування логіки дослідження та побудови узагальнень. Абстрагування та узагальнення дозволили виокремити ключові принципи екологічного управління та механізми впливу на конкурентоспроможність підприємства;

- методи економічного аналізу. Для оцінювання виробничо-ресурсного потенціалу, фінансового стану та ефективності діяльності ТОВ «Ягорлик» використано горизонтальний, вертикальний та структурний аналіз, порівняльний аналіз, а також коефіцієнтний метод. Це забезпечило можливість простежити динаміку показників, визначити тенденції та проблемні зони у розвитку підприємства;

- методи стратегічного аналізу. Застосовано PEST-аналіз для дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та SWOT- і TOWS-аналіз для оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності, формування стратегічних альтернатив і вибору оптимальних напрямів розвитку;

- екологічні методи оцінювання. Використано метод екологічного аудиту, оцінювання екологічної ефективності за системою показників, експертний метод при визначенні екологічних ризиків та можливостей підприємства. Застосування цих методів дозволило визначити рівень екологічної зрілості підприємства та ступінь відповідності вимогам екологічного законодавства;

- інвестиційно-фінансові методи. Для оцінювання ефективності проєкту впровадження тепличного комплексу використано методи дисконтованих грошових потоків (DCF), зокрема показники NPV, PI, IRR та періоду окупності. Це забезпечило обґрунтованість інвестиційних рішень та визначення економічної доцільності запропонованих заходів;

- моделювання та прогнозування. Застосовано економіко-математичне моделювання та прогнозування доходів і витрат на основі технологічних параметрів виробництва зелених культур у закритому ґрунті;

- графічний метод. Для наочного представлення результатів дослідження виконано побудову графіків, діаграм, таблиць і схем, що сприяло більш наочній демонстрації аналітичних результатів і взаємозв'язків.

Інформаційне забезпечення дослідження сформовано на основі широкого спектра нормативно-правових, статистичних, наукових та аналітичних джерел, що забезпечують комплексність і достовірність проведеного дослідження:

- нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, які регулюють екологічну діяльність підприємств, стандарти екологічного менеджменту (ДСТУ ISO 14001, ISO 14004, ISO 14031, ISO 14063), вимоги до оцінювання екологічного впливу та принципи сталого розвитку;

- наукові публікації українських та зарубіжних учених, які стосуються екологічного менеджменту, екологічної ефективності, конкурентоспроможності підприємств, впровадження інновацій у сільському господарстві, органічного виробництва й технологій тепличного вирощування;

- внутрішня інформація ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської, зокрема бухгалтерська та фінансова звітність;

- технологічні та технічні матеріали виробників органічних добрив, біопрепаратів, тепличного обладнання (Valagro, BioGrow, AGREEN, постачальники тепличних конструкцій). Вони використовувалися для

визначення технологічних норм, витрат ресурсів і параметрів екологічного виробництва зелених культур у закритому ґрунті.

Інформаційне забезпечення є комплексним, надійним і репрезентативним, що дозволяє виконати всебічний аналіз системи екологічного менеджменту підприємства, оцінити його конкурентні позиції та обґрунтувати інноваційний проєкт екологізації виробництва.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних і методичних підходів до формування та удосконалення системи екологічного менеджменту в аграрних підприємствах в умовах зростаючих вимог сталого розвитку та європейської інтеграції: уточнено сутність та зміст екологічного менеджменту шляхом узагальнення сучасних наукових підходів і виокремлення його ключових функцій, принципів і механізмів впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств; розвинено методичний підхід до оцінювання екологічної ефективності діяльності підприємства, який передбачає систематизацію показників, об'єднаних у ресурсну, виробничу та результативну групи, що дозволяє комплексно оцінити екологічні аспекти функціонування підприємства.

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає в розробці проєкту екологізації виробництва у вигляді тепличного комплексу з вирощування органічної зелені, що включає технологічну модель, економічне обґрунтування, оцінку ризиків і прогноз ефективності на основі дисконтованих грошових потоків.

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. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/969>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО РОЛІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, принципи та еволюція екологічного менеджменту

У науковій літературі питання визначення сутності екологічного менеджменту розглядається з різних концептуальних позицій, що відображає багатогранність цього поняття та його еволюцію відповідно до сучасних вимог сталого розвитку. Проаналізувавши підходи українських дослідників (табл. 1.1) можна виділити декілька ключових методологічних підходів до трактування екологічного менеджменту.

По-перше, значна частина авторів акцентує на управлінській природі екологічного менеджменту. Так, Л. Максимів та О. Потай [65] визначають його як систему планування, організації, мотивації та контролю екологічних аспектів діяльності підприємства. Цей підхід базується на інтеграції природоохоронних процесів у загальну управлінську систему підприємства та підкреслює необхідність його структурної та процедурної впорядкованості.

По-друге, у працях О. Курдіної [62,63] та Грищука О. К., Матейчика В. П. [19] домінує функціонально-технологічний підхід, відповідно до якого екологічний менеджмент виступає як виконання комплексу організаційних і технологічних заходів, спрямованих на зниження негативного впливу на довкілля та оптимізацію виробничих процесів. У цьому контексті екологічний менеджмент розглядається не лише як сукупність управлінських рішень, а як механізм впливу на технологічні процеси підприємства.

По-третє, значний розвиток отримав стратегічний підхід, представлений у роботах О. Белової [5]. На її думку, екологічний менеджмент має бути інтегрований у стратегічні цілі підприємства, спрямований на підвищення ресурсної та екологічної ефективності, формування конкурентних переваг та

реалізацію принципів корпоративної соціальної відповідальності. Такий підхід підкреслює довгостроковий характер екологічних рішень та важливість їх узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення «Екологічний менеджмент»

Автор	Визначення екологічного менеджменту
Л. Максимів, О. Потай [65]	Екологічний менеджмент – це цілісна система планування, організації, мотивації та контролю екологічних аспектів діяльності підприємства, спрямована на забезпечення раціонального природокористування та дотримання екологічних вимог.
О. Курдіна [62]	Екологічний менеджмент – це сукупність організаційних і технологічних заходів, що забезпечують ефективне екологічне управління виробничими процесами на основі принципів превентивності та системності.
Гришук О. К., Матейчик В. П. [19]	Екологічний менеджмент – форма управління, що інтегрує екологічні цілі з виробничими та економічними завданнями підприємства, забезпечуючи баланс між результативністю та екологічною безпекою.
О. Бєлова [5]	Екологічний менеджмент – це стратегічно орієнтована діяльність підприємства, спрямована на підвищення ресурсної та екологічної ефективності, мінімізацію впливу на довкілля та формування екологічної відповідальності.
О. Бабчинська [1]	Екологічний менеджмент визначається як механізм управління екологічними аспектами виробничо-господарської діяльності, що забезпечує досягнення екологічних і соціально-економічних цілей підприємства.
О. Шаманська [93]	Екологічний менеджмент – діяльність, спрямована на ідентифікацію, оцінювання та регулювання екологічних ризиків підприємства, що забезпечує раціональне використання природних ресурсів і підвищення екологічної стійкості.
Ю. Мальчик [66]	Екологічний менеджмент – система організаційних рішень, спрямованих на оптимізацію взаємодії підприємства з природним середовищем, модернізацію технологій і зниження негативного екологічного впливу.
ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління [27]	Управління навколишнім середовищем - це частина системи менеджменту організації, яка використовується для розроблення та впровадження її екологічної політики, управління екологічними аспектами, виконання відповідних правових вимог та досягнення екологічних цілей.
Darnall, N., Jolley, G. J., & Handfield, R. [96]	Автори визначають екологічний менеджмент як формальну, структуровану систему процедур, яка дозволяє організаціям керувати екологічними впливами, планувати поліпшення, контролювати результати та інтегрувати екологічні міркування в загальну діяльність підприємства.

Джерело: Побудовано автором

По-четверте, окремі автори, зокрема О. Бабчинська [1] та О. Шаманська [93], наголошують на ризик-орієнтованому підході, у межах якого екологічний

менеджмент визначається як інструмент ідентифікації, оцінки та мінімізації екологічних ризиків. За такого підходу пріоритет надається забезпеченню екологічної безпеки, підвищенню стійкості підприємства до впливів зовнішніх і внутрішніх екологічних чинників та запобіганню потенційним збиткам.

По-п'яте, у визначенні Ю. Мальчика [66] відображено ресурсно-оптимізаційний підхід, відповідно до якого екологічний менеджмент спрямований на забезпечення ефективного використання ресурсів, модернізацію технологічних процесів і зниження екологічних витрат. Це особливо актуально для аграрних підприємств, де екологічна ефективність безпосередньо впливає на економічні результати.

Екологічний менеджмент у сучасних умовах розглядають як систему управлінських рішень, методів і інструментів, спрямованих на забезпечення раціонального природокористування, зменшення екологічних ризиків та гармонізацію взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. За визначенням Л. Максимів та О. Потай [65], екологічний менеджмент становить цілісний механізм планування, організації, мотивації та контролю екологічних аспектів діяльності підприємства і включає сукупність процедур, що забезпечують виконання природоохоронних вимог та формування екологічної відповідальності суб'єктів господарювання.

Сутність екологічного менеджменту полягає у переході від традиційної моделі «ліквідації наслідків» до превентивного управління впливами на довкілля, що передбачає запобігання забрудненням, раціоналізацію ресурсокористування та мінімізацію втрат протягом усього життєвого циклу продукції. О. Курдіна [63] підкреслює, що екологічний менеджмент підприємства є не лише інструментом дотримання законодавства, а й елементом стратегічного розвитку, оскільки ефективне управління екологічними аспектами сприяє підвищенню продуктивності, ресурсозбереженню та конкурентоспроможності.

Узагальнюючи проаналізовані підходи, доцільно відзначити, що сучасні українські дослідники розглядають екологічний менеджмент як

багатокомпонентну систему, яка поєднує управлінські, технологічні, стратегічні, ресурсні та ризик-орієнтовані аспекти. Спільним для всіх визначень є акцент на превентивному характері екологічного управління, інтеграції екологічних цілей у систему менеджменту підприємства, підвищенні екологічної відповідальності та орієнтації на сталий розвиток.

Проведений аналіз підходів українських та зарубіжних учених засвідчує, що екологічний менеджмент є багатогранною категорією, яка поєднує управлінські, технологічні, екологічні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Незважаючи на наявні відмінності у трактуванні - від акценту на організаційних процедурах до розуміння екологічного менеджменту як стратегічної платформи розвитку - спільним для наукових підходів є визнання його ролі як інструмента підвищення екологічної безпеки, раціонального використання ресурсів та формування конкурентних переваг підприємства.

Узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновок, що сучасний екологічний менеджмент виходить далеко за межі традиційної природоохоронної діяльності. Він формується як інтегрована система управління, спрямована на попередження екологічних ризиків, оптимізацію взаємодії підприємства з природним середовищем, забезпечення відповідності регуляторним вимогам та реалізацію принципів сталого розвитку. Такий підхід дає змогу не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля, а й підвищувати ефективність виробництва та зміцнювати ринкові позиції підприємства.

Отже, екологічний менеджмент доцільно розглядати як комплексну систему управлінських рішень і процесів, що інтегрує екологічні цілі у загальну стратегію підприємства, забезпечуючи збалансоване поєднання економічних результатів і екологічної відповідальності. Саме в такому розумінні він слугує ключовою складовою конкурентоспроможності сучасних підприємств, зокрема аграрних господарств, діяльність яких безпосередньо залежить від стану природних ресурсів.

Таким чином, аналіз підходів українських учених дозволяє стверджувати, що екологічний менеджмент еволюціонував від локальних природоохоронних заходів до комплексної управлінської системи стратегічного рівня, що відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах посилення екологічних вимог та ринкових змін.

У процесі формування системи екологічного менеджменту підприємства важливе значення має визначення ключових принципів, на яких ґрунтується її побудова та функціонування. Аналіз підходів різних українських науковців демонструє, що хоча бачення структури та функцій екологічного менеджменту можуть різнитися, більшість авторів сходяться у тому, що ефективність системи визначається дотриманням базових управлінських, превентивних, ресурсних, правових та стратегічних принципів.

Для систематизації цих підходів було здійснено узагальнення напрацювань вітчизняних дослідників і сформовано порівняльну таблицю принципів екологічного менеджменту, що відображає спільні та відмінні акценти у їх розумінні (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи екологічного менеджменту

Автор / Джерело	Основні принципи, виділені автором	Коротка характеристика принципів
1	2	3
Василенко Л. О., Березницька Ю. О., Жукова О. Г. [12]	Превентивність; ресурсоефективність; стратегічність; інноваційність.	Автори підкреслюють потребу переходу від ліквідації наслідків до попередження впливів, використання ресурсоощадних технологій та інтеграцію екологічного менеджменту у стратегічні плани підприємств.
Курдіна О. О. [63]	Системність; контрольованість; безперервне вдосконалення.	Екологічний менеджмент розглядається як технологічно та організаційно впорядкована система, що потребує чіткої структури моніторингу та постійного підвищення результативності.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Максимів Л. І., Потай О. А. [65]	Дотримання екологічного законодавства; превентивність; управлінська інтегрованість.	Наголос робиться на правовій відповідності, попередженні шкідливих впливів, включенні екологічних параметрів у загальні процеси управління підприємством.
Берзіна С. В., Яреськовська І. І. та ін. [3]	Відповідальність; прозорість; адаптивність; взаємодія із зацікавленими сторонами.	Підкреслюється необхідність відкритості екологічної інформації, готовності підприємства до змін та активної співпраці з громадськістю, партнерами й наглядовими органами.
Будько О. В., Кіріченко О. І. [10]	Інформаційна достатність; наукова обґрунтованість; структурованість управління.	Автори акцентують увагу на якості інформаційного забезпечення СЕМ, необхідності застосування наукових методів оцінки впливів та формуванні послідовної системи управління.
Бабчинська О. І. [1]	Соціальна відповідальність; ризик-орієнтованість; правова відповідність.	Підхід будується на важливості врахування ризиків, дотримання нормативно-правових актів та значенні екологічної відповідальності бізнесу.
Шаманська О. І. [93]	Управління екологічними ризиками; раціональне використання ресурсів; ефективність.	Авторка наголошує на важливості фактору ризику в діяльності підприємств АПК, підкреслює потребу в ощадливому використанні ресурсів.
Минич Ю., Суржик Ю. [70]	Екологічна безпека; технологічність; відповідність стандартам.	У статті підкреслено важливість впровадження стандартів ISO, використання безпечних технологій та забезпечення цілісної екобезпеки підприємства.
Годлевська М. М. [16]	Сталий розвиток; сертифікація; мотивація персоналу.	Авторка розглядає СЕМ у контексті конкурентності підприємств та підкреслює важливість сертифікації за ISO 14001 та участі персоналу.
Пітель Н. Я. [81]	Раціональне природокористування; адаптивність; економічність.	Для аграрних підприємств важливим є баланс між економічною ефективністю та екологічною стабільністю, що підкреслює автор.

Джерело: Побудовано автором

Аналіз наведеної таблиці 1.2 дає змогу зробити кілька важливих узагальнень щодо розвитку теоретичних підходів до екологічного менеджменту в сучасній науковій думці.

По-перше, спостерігається чітка тенденція до інтеграції екологічних принципів у загальну систему управління підприємством. Більшість авторів

підкреслюють системність, структурованість і необхідність включення екологічних аспектів у стратегічні документи та процеси управління.

По-друге, практично всі дослідники одностайні у необхідності превентивного характеру екологічного менеджменту. Принцип попередження негативних екологічних наслідків є ключовим у працях Максимів Л. І., Потай О. А. [65], Курдіної О. О. [63], Василенко Л. О. та інших авторів [12].

По-третє, значну увагу приділяють ресурсоефективності та раціональному природокористуванню, що особливо важливо для аграрних підприємств. Цей принцип домінує у підходах Шаманської О. І. [93], Мальчика Ю. [66], а також міжнародних організацій.

По-четверте, важливим є принцип правової відповідності, який підкреслюють як національні дослідники, так і міжнародні стандарти ISO 14000. Дотримання вимог законодавства є обов'язковою передумовою ефективного функціонування екологічної системи підприємства.

По-п'яте, у сучасних роботах зростає роль соціальної відповідальності, відкритості та взаємодії із зацікавленими сторонами. Авторами приділяється увага прозорості екологічної інформації та екологічній культурі персоналу.

У підсумку, аналіз принципів екологічного менеджменту у працях різних авторів засвідчує, що дана система розглядається не лише як інструмент охорони довкілля, а як стратегічний компонент підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення сталого розвитку та ефективного використання ресурсів. Для аграрних підприємств застосування цих принципів створює можливості для зменшення екологічних ризиків, підвищення ефективності виробничих процесів та зміцнення позицій підприємства в умовах сучасних ринкових викликів.

Проведений аналіз сутності, визначень та принципів екологічного менеджменту засвідчує, що дана концепція посідає важливе місце в системі сучасного управління підприємством, інтегруючи економічні, екологічні та соціальні цілі його розвитку. Сучасні підходи до трактування екологічного менеджменту в українській та міжнародній науковій літературі демонструють

еволюцію від локальних природоохоронних заходів до структурованої системи стратегічного управління, орієнтованої на попередження негативних впливів, оптимізацію використання ресурсів і підвищення екологічної ефективності виробництва.

Узагальнення напрацювань різних авторів [63,91] дозволило виявити групи базових принципів екологічного менеджменту, що визначають його зміст: превентивність, системність, ресурсоефективність, правова відповідність, стратегічна орієнтація, прозорість екологічної інформації, управління ризиками та соціальна відповідальність. Саме комплексне поєднання цих принципів забезпечує цілісність та ефективність екологічної системи управління підприємством.

Крім того, результати аналізу підтверджують, що ефективний екологічний менеджмент є не лише інструментом екологічної безпеки, але і важливим фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє зниженню витрат, покращенню репутації, підвищенню інноваційного потенціалу та відповідності міжнародним вимогам. Для аграрних підприємств екологічний менеджмент має особливе значення, адже їх діяльність тісно пов'язана зі станом природних ресурсів, а раціональне управління довкіллям є умовою сталого розвитку та економічної стабільності.

Отже, екологічний менеджмент слід розглядати як ключовий елемент сучасної системи управління, що забезпечує інтеграцію екологічних цілей у виробничі та управлінські процеси, сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг та відповідає сучасним глобальним тенденціям сталого розвитку.

1.2 Підходи до оцінювання екологічної ефективності діяльності підприємств

Оцінювання екологічної ефективності є ключовим елементом системи екологічного менеджменту, оскільки дозволяє підприємству визначати результативність упроваджених природоохоронних заходів, рівень відповідності екологічним вимогам та ступінь впливу господарської діяльності на довкілля. У сучасних умовах поглиблення екологічних викликів та посилення регуляторного тиску важливість об'єктивної оцінки екологічної ефективності зростає, адже саме вона є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, визначення пріоритетних напрямів екологічної модернізації та формування стратегії сталого розвитку підприємства.

На сьогодні у науковій літературі та практиці сформовано значну кількість підходів до оцінювання екологічної ефективності, що відображають різні методологічні концепції: індикаторний, ресурсно-орієнтований, нормативний, економіко-екологічний, ризик-орієнтований, ESG-підхід та методи життєвого циклу. Кожен із них має власну логіку побудови, інформаційні вимоги та сферу застосування, що обумовлює необхідність їх порівняння та відбору найбільш релевантних для діяльності конкретного підприємства.

Особливого значення ці підходи набувають для аграрних підприємств оскільки їх виробничі процеси безпосередньо залежать від природних ресурсів та характеризуються підвищеною чутливістю до екологічних факторів. Ефективність управління землею, водними ресурсами, агрохімікатами, відходами й енергетичними потоками визначає не лише екологічну стабільність діяльності підприємства, а й рівень його конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

У зв'язку з цим важливим завданням є систематизація існуючих методичних підходів до оцінювання екологічної ефективності та визначення їхнього практичного значення для прийняття управлінських рішень. Це

дозволить сформувати комплексну методологічну основу для подальшої оцінки стану екологічної діяльності підприємства та визначення напрямів її вдосконалення.

Науковці пропонують різноманітні методичні підходи до оцінювання екологічної ефективності, які відрізняються теоретичними підходами, індикативною базою, рівнем формалізації, глибиною аналізу та сферою застосування. Частина авторів акцентує увагу на використанні інтегральних показників, інші пропонують ресурсно-орієнтовані, ризик-орієнтовані, нормативно-правові, екологічно-економічні, інформаційно-аналітичні або експертні методи. В аграрному секторі особливо поширеними є підходи, що враховують показники стану ґрунтів, водокористування, біорізноманіття та рівень екологічної безпеки.

З метою систематизації наукових позицій різних дослідників у межах даного підрозділу було узагальнено підходи до оцінювання екологічної ефективності діяльності підприємств, запропоновані у вітчизняних наукових джерелах. Порівняння цих підходів наведено у таблиці 1.3, що дозволяє виявити ключові спільні елементи, відмінності, сферу застосування кожного методу та його значення для управлінської практики.

Узагальнюючи підходи, можна стверджувати, що в сучасних умовах оцінювання екологічної ефективності підприємства базується на комплексному поєднанні різних методологій: від класичних ресурсно-орієнтованих та нормативних до сучасних індикаторних, еколого-економічних та ESG-моделей. Для аграрних підприємств найбільш релевантними є ресурсно-орієнтований, індикаторний та еколого-економічний підходи, оскільки вони відображають специфіку природокористування, дозволяють оцінити стан ґрунтів, ефективність ресурсів і результативність екологічних заходів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ключовими та найважливішими складовими системи екологічного менеджменту на будь-якому підприємстві виступають:

Таблиця 1.3 - Підходи до оцінювання екологічної ефективності

Група підходу	Автори / Джерела	Сутність підходу
Ресурсно-орієнтований	Чіков І.А.[92]; Ільїна М.В. [52]; Малюк О.С. [67]; Шостаковська А.О. [95]; Руднєва О.Ю. [86] ; Мариняк Б.Б. [68]	Оцінка ефективності за показниками використання природних ресурсів (земля, вода, енергія). Аналіз продуктивності, ресурсоощадності, природоємності виробництва.
Індикаторно-інтегральний	Кравчик Ю.В. [61]; Руднєва О.Ю. [86]; Малюк О.С. [67]; Хромушина Л.А. [91]; Домашенко М.Д.[25]; Бець М.Т. і Залуцький В.П. [4]	Формування системи показників або інтегрального індексу екологічної ефективності: рівень забруднення, екологічний тиск, екологічні результати.
Експертний та якісний	Кондратенко І.П. і Фесенко О.А. [57]; Низькодубова К.В. [73]; Короленко Р.В. [58]; Головенко І.П. [17]	Використання експертних ваг, бальних оцінок, матриць ефективності, оцінювання екологічної безпеки та управління на якісному рівні.
Еколого-економічний	Демченко К.В. [22]; Домашенко М.Д. [25]; Петричук С.І. [80]; Харчіков С.К. [90]; Богданюк І.І. [7]	Оцінювання ефективності через поєднання економічних і екологічних показників, аналіз еколого-економічної безпеки, екологічних ризиків, конкурентних переваг.
Нормативно-правовий, ISO-орієнтований	Курдіна О.О. [63]; Кос К.П., Виговський В.Г. [59]; Грищук О.К. і Матейчик В.П. [19]	Оцінка через відповідність стандартам, нормам, екологічному законодавству, вимогам ISO 14000, показникам план-факт, результативності програм.
ESG та стратегічний підхід	Лагодієнко О.В. [64]; Петричук С.І. [80]; Короленко Р.В. [58]	Аналіз відповідності екологічним, соціальним та управлінським критеріям (ESG), стратегічної екологічної відповідальності, інституційної зрілості.

Джерело: Побудовано автором

- аналіз екологічних наслідків господарської діяльності;
- розроблення та впровадження екологічної політики;
- постійний моніторинг і оцінювання результативності функціонування системи;
- поєднання системи управління навколишнім середовищем із системами управління якістю продукції [69].

Окрім цього, екологічний менеджмент може охоплювати процедури визначення рівня екологічних ризиків, організацію та проведення екологічної експертизи, підготовку нормативно-методичних документів, планування заходів щодо сертифікації (або ліцензування) виробництва, здійснення

комплексної оцінки впливів підприємства на довкілля, а також проведення екологічного аудиту [83].

З урахуванням зазначених особливостей одним із альтернативних способів оцінювання ефективності функціонування системи екологічного менеджменту є визначення інтегральної екологічної оцінки. Такий методичний підхід базується на використанні обмеженого набору базових екологічних індикаторів та достовірних статистичних даних, що забезпечують об'єктивність оцінки [54].

Інтегральний (підсумковий) показник екологічного стану ($P_{\text{підсумок}}$) може бути обрахований за формулою [56]:

$$P_{\text{підсумок}} = (P_{\text{вод}} + P_{\text{атм}} + P_{\text{зем}}) / 3, \text{ де} \quad (1.1)$$

$P_{\text{підсумок}}$ – інтегральний показник стану довкілля,

$P_{\text{вод}}$ – інтегральний показник стану водних ресурсів,

$P_{\text{атм}}$ – інтегральний показник стану атмосферного повітря,

$P_{\text{зем}}$ – інтегральний показник стану земельних ресурсів.

Досвід оцінювання результативності впровадження систем екологічного менеджменту свідчить, що доступність інформації про екологічні аспекти діяльності підприємств часто є обмеженою. У цьому контексті все більшої ваги набуває підхід, який передбачає включення екологічних показників до складу обов'язкової фінансової звітності. Така інформація є важливою для широкого кола користувачів, серед яких інвестори, працівники підприємства, банківські та інші фінансово-кредитні установи, постачальники, споживачі, органи державної влади та представники громадськості.

В процесі оцінювання екологічної ефективності діяльності підприємства важливе значення має вибір адекватного методичного підходу, оскільки саме він визначає глибину аналізу, точність отриманих результатів та можливість подальшого використання їх у системі управління. У науковій літературі сформувалося широке коло методів, що відрізняються структурою, рівнем формалізації, інформаційними вимогами та сферою застосування.

Систематизація цих методів дозволяє виділити найбільш поширені підходи, які застосовуються для оцінювання екологічної ефективності підприємств різних галузей, зокрема аграрного сектору. У таблиці 1.4 нижче узагальнено ключові методи, визначені в дослідженнях сучасних українських науковців, із короткою характеристикою їх сутності та практичного призначення.

Таблиця 1.4 - Методи оцінювання екологічної ефективності діяльності підприємств

Група методів	Метод	Сутність методу	Автори / Джерела, де застосовано або обґрунтовано
1. Індикаторні та розрахункові методи	Метод питомих показників	Розрахунок питомого водоспоживання, енергоспоживання, землекористування, викидів на одиницю продукції	Чіков І.А. [92]; Ільїна М.В. [52]; Малюк О.С. [67]
	Метод екологічних коефіцієнтів	Визначення коефіцієнтів ресурсоемності, природоемності, екологічного навантаження	Мариняк Б.Б. [68]; Руднєва О.Ю. [86]; Хромушина Л.А. [91]
	Метод динамічних індикаторів	Порівняння змін екологічних показників у часі (тенденції)	Кравчик Ю.В. [61]; Демченко К.В. [22]
2. Інтегральні методи оцінювання	Інтегральний індекс екологічної ефективності	Формування узагальненого показника на основі системи екологічних індикаторів	Малюк О.С. [67]; Руднєва О.Ю. [86]; Домашенко М.Д. [25]; Бець М.Т. і Залуцький В.П. [4]
	Індекс сталого розвитку / еко-безпеки	Узагальнення екологічних, економічних і соціальних компонент у єдиний індекс	Петричук С.І. [80]; Богданюк І.І. [7]
3. Еколого-економічні методи	Метод еколого-економічної ефективності	Співставлення витрат на екологічні заходи з екологічним результатом або економією	Демченко К.В. [22]; Харчіков С.К. [90]
	Метод оцінки еколого-економічної безпеки	Визначення рівня безпеки через систему ресурсних, ризик-орієнтованих та економічних індикаторів	Шостаковська А.О. [95]; Богданюк І.І. [7]
	Метод приростної ефективності природоохоронних інвестицій	Порівняння отриманого результату з обсягом екоінвестицій	Кравчик Ю.В. [61]

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
4. Експертні та якісні методи	Експертне оцінювання (бальна та вагова система)	Кваліфікована оцінка рівня екологічної безпеки, ризиків, відповідності вимогам	Кондратенко І.П., Фесенко О.А. [57]; Низькодубова К.В.[73]; Короленко Р.В. [58]
	Метод матричних оцінок	Побудова матриць «рівень впливу – рівень управління» для визначення проблемних зон	Низькодубова К.В. [73]
	SWOT-аналіз екологічної діяльності	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз екологічного менеджменту	Гришук О.К., Матейчик В.П. [19]
5. Нормативно-правові та відповідні стандартам методи	Оцінка відповідності законодавству	Перевірка виконання вимог екозаконодавства, нормативів, стандартів	Курдіна О.О. [63]; Кос К.П., Виговський В.Г. [59]
	Метод екологічного аудиту	Перевірка екологічних процесів, документації, ризиків, відповідності ISO 14001	Гришук О.К., Матейчик В.П. [19]; Демиденко О.О. [21]
	Метод «план–факт» реалізації еко-програм	Порівняння запланованих і досягнутих природоохоронних результатів	Лагодієнко О. В. [64]
6. Сучасні стратегічні методи	ESG-аналіз	Оцінка екологічного, соціального і управлінського компонентів діяльності підприємства	Лагодієнко О.В. [64]; Петричук С.І. [80]
	Метод оцінки екологічної відповідальності	Визначення рівня інституційної екологічної зрілості підприємства	Короленко Р.В. [58]
7. ГІС-методи та просторовий аналіз	Геоінформаційне моделювання	Просторова оцінка впливів, екологічних ризиків, забруднень на основі GIS	Демиденко О.О. [21]

Джерело: Побудовано автором

Узагальнення наведених методів свідчить про багатовимірний та комплексний характер оцінювання екологічної ефективності діяльності підприємств. Аналіз показує, що не існує універсального підходу, який би повністю охоплював усі аспекти екологічної результативності, тому у

практиці управління доцільним є застосування поєднання кількісних, якісних, індикаторних, експертних та економіко-аналітичних методів.

Індикаторні та інтегральні методи дозволяють отримати кількісну оцінку рівня впливу на довкілля та сформувати узагальнені індекси екологічної ефективності. Еколого-економічні методи забезпечують визначення економічної результативності екологічних заходів і дозволяють оцінити екологічну вигоду в контексті фінансової діяльності підприємства. Експертні та якісні підходи є важливими у випадках, коли бракує повної інформації або потрібно оцінити складні нематеріальні чинники, пов'язані з ризиками, екологічною безпекою та управлінськими аспектами.

Нормативно-правові та стандарт-орієнтовані методи, своєю чергою, дають змогу оцінити відповідність підприємства вимогам екологічного законодавства та міжнародних стандартів, що є ключовим у контексті зовнішнього контролю та сертифікації. Сучасні стратегічні підходи, зокрема ESG-орієнтовані, підкреслюють важливість інтеграції екологічних показників у систему корпоративного управління та стратегічного розвитку.

Отже, методи оцінювання екологічної ефективності підприємств демонструють значну різноманітність, від кількісних індикаторів і інтегральних індексів до експертних методик та сучасних ESG-орієнтованих підходів. Найбільшого поширення набули індикаторні та еколого-економічні методи, оскільки вони дозволяють отримати як кількісну, так і економічно інтерпретовану оцінку результативності підприємства. Для аграрних підприємств найбільш релевантними є ресурсорієнтовані, індикаторно-інтегральні, еколого-економічні та нормативно-правові методи, що відображають специфіку природокористування та відповідність екологічним вимогам.

1.3. Взаємозв'язок екологічного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства

Екологічний менеджмент у сучасних умовах стає важливим інструментом формування й підтримки конкурентних переваг підприємства. Його запровадження дозволяє не лише забезпечити відповідність екологічним нормам, а й оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати, підвищити якість продукції та зміцнити ринкові позиції у довгостроковій перспективі. Механізми впливу екологічного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства проявляються через низку взаємопов'язаних управлінських, технологічних, економічних та репутаційних чинників. Посилення природно-екологічних обмежень, зміни клімату та зростання вимог до екологічної безпеки аграрне виробництво дедалі більше залежить від рівня впровадження систем екологічного менеджменту. Саме екологічний менеджмент формує основу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, адже забезпечує раціональне використання природних ресурсів, дотримання екологічних стандартів, екологічну відповідальність та підвищення якості продукції.

На думку Ільїної М. В. [52], екологічний менеджмент в аграрному секторі є ключовим чинником забезпечення ефективності виробництва, оскільки безпосередньо впливає на якість ґрунтів, рівень відновлення природних ресурсів і безпечність продукції. Дослідниця наголошує, що підприємства, які дотримуються екологічних норм, демонструють вищу стійкість до коливань природно-кліматичних умов та ринкових ризиків.

У роботах Мариняка Б. Б. [68] та Рудневої О. Ю. [86] підкреслюється, що екологічні заходи в аграрному виробництві - очищення стічних вод, впровадження ресурсозберігаючих технологій, мінімізація хімічних впливів - сприяють підвищенню продуктивності та зменшенню собівартості продукції. Це створює вагомі конкурентні переваги, особливо в умовах витратної моделі аграрного сектору.

Важливість екологічної сертифікації та дотримання міжнародних стандартів у формуванні конкурентоспроможності підтверджують Кос К. П. та Виговський В. Г. [59]. Науковці доводять, що відповідність вимогам ISO 14001 та іншим екологічним стандартам відкриває підприємствам доступ до зовнішніх ринків, підвищує рівень довіри з боку імпортерів і забезпечує можливість отримання додаткових премій за продукцію з високими екологічними характеристиками.

Досить вагомий внесок у розуміння ролі екологічного менеджменту робить Шостаковська А. О. та співавтори [95], які зазначають, що екологічна безпека та екологічна відповідальність є критично важливими для стабільності аграрних підприємств, оскільки вони функціонують у безпосередній взаємодії з природним середовищем. На їхню думку, системи управління екологічними ризиками та економіко-екологічною безпекою підвищують стійкість підприємств до зовнішніх загроз і дозволяють підтримувати високий рівень конкурентних переваг.

З позицій стратегічного управління важливість екологічної відповідальності підприємств розкриває Короленко Р. В. [58], підкреслюючи, що аграрні компанії, які інтегрують принципи екологічності у свою корпоративну стратегію, отримують довгострокові переваги у вигляді репутаційного капіталу, доступу до інвестиційних ресурсів та підвищеної лояльності споживачів.

Сучасні підходи до розвитку аграрних підприємств також враховують ESG-вимоги. Лагодієнко О. В. [64] зазначає, що підприємства, які відповідають екологічним критеріям ESG, мають конкурентні переваги у взаємодії з інвесторами, банківськими установами та міжнародними партнерами. Це особливо важливо у глобальній економіці, де екологічна складова стає ключовим чинником інвестиційної привабливості.

Крім того, екологічний менеджмент сприяє формуванню високої якості аграрної продукції, що підтверджує Харчіков С. К. [90]. Екологічно чиста продукція має більшу ринкову цінність, а підприємства, що впроваджують

заходи екологічного контролю та сертифікації, отримують конкурентні переваги на ринку органічної та екологічно орієнтованої продукції.

Аналіз та узагальнення наукових досліджень щодо взаємозв'язку екологічного менеджменту і конкурентоспроможності підприємства дає можливість окреслити ключові механізми впливу екологічного менеджменту на формування конкурентних переваг аграрних підприємств, які реалізуються через комплекс взаємопов'язаних напрямів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Механізми впливу екологічного менеджменту на формування конкурентних переваг аграрних підприємств

Джерело: Побудовано автором

Одним із ключових механізмів впливу екологічного менеджменту на конкурентні позиції підприємства є підвищення ресурсної ефективності, яке безпосередньо сприяє зниженню виробничих витрат. Як зазначає Ільїна М. В. [52], для аграрного сектору ефективність використання земельних, водних та енергетичних ресурсів є визначальним чинником як екологічної, так і економічної результативності підприємства. Вона підкреслює, що системний підхід до управління ресурсами забезпечує зменшення їх непродуктивних витрат і підвищує стабільність виробництва.

У дослідженні Малюка О.С. [67] наголошується, що застосування системи питомих ресурсних показників (водоємності, енергоємності, матеріалоємності продукції) дозволяє підприємству виявляти неефективні ділянки виробництва та зменшувати собівартість продукції за рахунок ресурсозбереження. Подібної позиції дотримується й Чіков І. А. [92], який доводить, що в аграрних підприємствах зниження ресурсоємності виробничих процесів є одним із найбільш доступних та результативних інструментів підвищення їх конкурентоспроможності.

Суттєвий внесок у розуміння цього механізму робить і Руднєва О.Ю. [86], яка зазначає, що оптимізація використання природних ресурсів не лише знижує витрати, але й сприяє зменшенню екологічного навантаження на довкілля, що у свою чергу позитивно впливає на імідж підприємства та його взаємодію із зацікавленими сторонами.

Таким чином, екологічний менеджмент через ресурсну ефективність створює подвійний ефект: з одного боку - економічний, що проявляється у скороченні витрат та підвищенні рентабельності, а з іншого — екологічний, що забезпечує зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Це поєднання формує вагомому конкурентну перевагу підприємства у довгостроковій перспективі.

Підвищення якості та екологічності продукції є одним із ключових механізмів, через який екологічний менеджмент формує конкурентні переваги підприємства. Ефективність цього механізму підтверджується широким колом наукових досліджень, що акцентують увагу на взаємозв'язку між дотриманням екологічних стандартів, удосконаленням технологій виробництва та зростанням ринкової привабливості продукції.

Так, Курдіна О.О. [63] підкреслює, що екологічна оцінка, як складова системи екологічного менеджменту, забезпечує дотримання екологічних нормативів і технологічних вимог, що напряму впливає на якість продукції та її безпечність. Авторка зазначає, що підприємства, які системно контролюють

екологічні аспекти своєї діяльності, здатні виготовляти продукцію з нижчим рівнем забруднення та кращими споживчими характеристиками.

У працях Грищука О.К. і Матейчика В.П. [19] наголошується, що стандартизовані підходи до управління екологічними аспектами виробництва, зокрема відповідність вимогам серії ISO 14000, забезпечують стабільність технологічних процесів та підвищують якість кінцевого продукту. Цю тезу підтверджують і Кос К.П. і Виговський В.Г. [59], які доводять, що підприємства, які впровадили вимоги екологічної стандартизації, мають вищі показники відповідності продукції міжнародним вимогам, що відкриває їм доступ до зовнішніх ринків.

Важливість екологічних характеристик продукції наголошується і в дослідженнях щодо еколого-економічної безпеки підприємств. Зокрема, Шостаковська А.О., Гудзь Ю. та ін. [95] підкреслюють, що екологічно безпечне виробництво не лише зменшує ризики, а й підвищує якість товарів через впровадження технологій зменшення забруднення, удосконалення методів очистки, контролю хімічних речовин та покращення умов виробництва.

Сучасні підходи до якості продукції, що базуються на принципах сталого розвитку, також підтверджують значення екологічності для конкурентоспроможності. Так, Петричук С.І. [80] аргументує, що зростання вимог суспільства та бізнесу до екологічної відповідальності підприємств змінює критерії оцінювання продукції: екологічність стає ключовим параметром її конкурентоспроможності, а не лише додатковою характеристикою.

Дослідження Ільїної М.В. [52] в аграрному секторі демонструє, що екологічність продукції (зокрема якість ґрунтів, мінімізація хімічних залишків, дотримання режимів землекористування) забезпечує не лише кращі споживчі властивості, але й пов'язана із вищими економічними показниками підприємства. Аналогічний підхід послідовно підтримують Мариняк Б.Б. [68] та Руднєва О.Ю. [86], які наголошують, що екологічно орієнтовані

підприємства демонструють вищу якість продукції завдяки впровадженню ресурсоефективних та чистих технологій.

У контексті ринкової діяльності екологічна якість продукції відіграє важливу роль у формуванні конкурентної позиції, що підтверджується дослідженнями Харчікова С.К. [90] та Богданюк І.І. [7]. Вони відзначають, що екологічно сертифікована продукція має вищий рівень довіри споживачів, а підприємства отримують можливість участі в екологічно орієнтованих тендерах, програмах та грантах.

Загалом, підвищення якості та екологічності продукції як механізм конкурентного зміцнення базується на таких ефектах:

- дотримання стандартів ISO підвищує стабільність виробництва та якість товарів;
- екологічний контроль зменшує ризики забруднення і покращує споживчі властивості продукції;
- екологічна сертифікація створює можливості виходу на міжнародні ринки;
- екологічність підвищує довіру клієнтів, партнерів і споживачів.

У сукупності ці фактори підтверджують, що екологічний менеджмент є дієвим інструментом зростання конкурентоспроможності підприємства через забезпечення високої якості та екологічної безпечності продукції.

Важливим механізмом впливу екологічного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства є стимулювання інноваційного розвитку та технологічної модернізації виробництва. Дотримання екологічних вимог потребує від підприємств упровадження нових, більш чистих і ресурсоефективних технологій, оновлення основних фондів, використання сучасних систем моніторингу та контролю впливів на довкілля. Як зазначають Шостаковська А.О. та співавтори [95], зростання вимог до економіко-екологічної безпеки спонукає підприємства переходити до застосування комплексних технічних і організаційних рішень, які одночасно зменшують

рівень екологічних ризиків та підвищують економічну результативність діяльності.

У дослідженнях Демченко К.В. [22] екологічна модернізація розглядається як невід’ємний компонент підвищення ефективності виробництва: упровадження екологічно орієнтованих технологій дозволяє не лише знизити негативний вплив на довкілля, а й зменшити витрати на енергоносії, паливо, сировину, що прямо позначається на конкурентоспроможності. Подібного підходу дотримується Богданюк І.І. [7], наголошуючи, що інноваційні екологічні рішення - модернізація обладнання, використання енергоощадних технологій, удосконалення систем поводження з відходами - є ключовими складовими комплексної оцінки економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб’єктів агробізнесу.

Важливість системного інноваційного підходу підкреслює і Пономаренко В.С. з Гонтаревою І.С. [82], розглядаючи комплексне оцінювання ефективності розвитку підприємств як процес, що базується на постійному оновленні технологічної бази та впровадженні нових управлінських рішень. За таких умов екологічний менеджмент виступає каталізатором інноваційних змін, оскільки саме через екологічні вимоги актуалізуються інвестиції в технологічну модернізацію, що забезпечує підприємству довгострокові конкурентні переваги.

Ще одним важливим механізмом впливу екологічного менеджменту на конкурентні позиції підприємства є зниження екологічних ризиків та підвищення рівня екологічної безпеки. На думку Кондратенка І.П. та Фесенка О.А. [57], використання експертних методів оцінювання екологічної безпеки підприємства дозволяє виявити потенційно небезпечні зони діяльності, визначити критичні фактори ризику та сформувати систему превентивних заходів. Це знижує ймовірність аварійних ситуацій, штрафних санкцій та репутаційних втрат, пов’язаних із порушенням екологічних норм.

У роботах Шостаковської А.О. та співавторів [95] підкреслюється, що ефективна система управління економіко-екологічною безпекою

підприємства ґрунтується на систематичній оцінці ризиків, побудові інтегральних показників рівня безпеки та розробленні механізмів реагування на потенційні загрози. Руднєва О.Ю. [86], аналізуючи екологічну складову стійкого розвитку підприємств, також відзначає важливість системи показників, що характеризують рівень екологічних ризиків і стійкість функціонування в умовах ресурсних та екологічних обмежень.

Суттєвий внесок у розвиток теорії еколого-економічної безпеки робить Богданюк І.І. [7], який розглядає комплексний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Автор наголошує, що високий рівень екологічної безпеки зменшує ризики втрати ринків, додаткових витрат на ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій, судових позовів і штрафів. У результаті підприємство отримує стійкіші позиції на ринку, що є одним із ключових елементів його довгострокової конкурентоспроможності.

Формування позитивної екологічної репутації є важливим нематеріальним механізмом впливу екологічного менеджменту на конкурентоспроможність. У дослідженнях Низькодубової К. В. [73] зазначається, що якісна система екологічного менеджменту, яка охоплює політику, процедури, екологічну культуру персоналу та інформаційне забезпечення, створює передумови для підвищення довіри з боку споживачів, партнерів та органів влади. Дерій В.А. [23], аналізуючи облік, аудит і аналіз екологічної діяльності підприємств, підкреслює, що прозора звітність і належний екологічний облік є важливими чинниками формування позитивного іміджу, особливо в умовах зростання уваги до корпоративної соціальної відповідальності.

Сучасні ESG-підходи посилюють значення екологічної репутації підприємства в очах інвесторів. Лагодієнко О.В. [64] розробляє методiku оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям, де екологічний компонент відіграє одну з ключових ролей. Високі ESG-позиції свідчать про екологічну відповідальність, прозорість і стійкість бізнес-моделі, що сприяє залученню

капіталу та партнерів. Подібну логіку підтримує і Петричук С.І. [80], розглядаючи методологічні підходи до оцінювання ступеня екологічної відповідальності підприємств у контексті біоекономічної парадигми: екологічна репутація стає індикатором їхньої готовності до функціонування в нових інституційних умовах.

У цьому контексті важливими є й напрацювання Короленка Р. В. [58], який аналізує реалізацію екологічної відповідальності підприємства в системі стратегічного управління. Автор доводить, що системна екологічна відповідальність, яка закріплена у стратегії, політиках і практиках підприємства, формується не лише через дотримання норм, а й через активну комунікацію та участь у екологічних програмах, що зміцнює його позиції на ринку і створює додаткові конкурентні переваги.

Отже, екологічний менеджмент формує конкурентоспроможність аграрного підприємства через комплекс взаємопов'язаних напрямів впливу, що охоплюють ресурсну ефективність, якість продукції, інноваційність виробництва, рівень екологічної безпеки, репутаційні аспекти та відповідність міжнародним стандартам. Узагальнення цих механізмів подано у таблиці 1.5.

Узагальнення наведених у таблиці 1.5 напрямів впливу екологічного менеджменту свідчить, що для аграрних підприємств він є одним із ключових стратегічних інструментів забезпечення конкурентоспроможності. Комплексний аналіз показує, що екологічний менеджмент не обмежується лише контролем негативного впливу на довкілля, а формує багаторівневі конкурентні переваги - економічні, технологічні, інституційні та репутаційні.

По-перше, екологічний менеджмент забезпечує підвищення ресурсної ефективності та скорочення витрат, що є надзвичайно важливим для аграрного сектору, де виробництво залежить від інтенсивного використання природних ресурсів.

Таблиця 1.5. - Результативність впливу механізмів екологічного менеджменту на конкурентоспроможність аграрних підприємств

Напрямок впливу екологічного менеджменту	Суть впливу	Результат для конкурентоспроможності аграрного підприємства	Автори (підтвердження)
Підвищення ресурсної ефективності	Оптимізація використання водних, енергетичних та земельних ресурсів; зменшення втрат і відходів	Зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва	Ільїна М. В. [52]; Малюк О. С. [67]; Чіков І. А. [92]; Руднева О. Ю. [86]
Поліпшення якості та екологічності продукції	Дотримання екологічних стандартів, зменшення використання хімічних речовин, виробництво безпечної продукції	Підвищення попиту, зміцнення ринкових позицій, можливість преміального ціноутворення	Курдіна О. О. [63]; Кос К. П., Виговський В. Г. [59]; Шостаковська А. О. та ін. [95]; Харчіков С. К. [90]
Інноваційний розвиток і технологічна модернізація	Застосування енергоощадних та екологічно чистих технологій; модернізація обладнання	Зростання продуктивності, зменшення втрат, технологічні переваги над конкурентами	Шостаковська А. О. та ін. [95]; Демченко К. В. [22]; Богданюк І. І. [7]; Пономаренко В. С., Гончарова І. В. [82]
Зниження екологічних ризиків і зміцнення еко-безпеки	Оцінка екологічних ризиків, екологічний аудит, розробка превентивних заходів	Підвищення стабільності роботи, мінімізація штрафів та репутаційних втрат	Кондратенко І. П., Фесенко О. А. [57]; Руднева О. Ю. [86]; Богданюк І. [7]; Шостаковська А. О. та ін. [95]
Формування екологічної репутації підприємства та стратегічна екологічна відповідальність	Підвищення прозорості екологічної діяльності, ведення еко-звітності, корпоративна соціальна відповідальність Інтеграція екологічних принципів у стратегічне управління, екологічна відповідальність бізнесу	Зростання довіри споживачів, інвесторів і партнерів; зміцнення бренду. Підвищення інвестиційної привабливості, довгострокова конкурентна стійкість	Низькодубова К. В. [73]; Дерій В. А. [23]; Короленко Р. В. [58]; Петричук С. І. [80]; Лагодієнко О. В. [64]
Відповідність міжнародним стандартам та екологічна сертифікація	Виконання вимог ISO 14001, екологічне маркування продукції	Доступ до нових ринків, підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні	Кос К. П., Виговський В. Г. [59]; Гришук О. К., Матейчик В. П. [19]; Лагодієнко О. В. [64]

Джерело: Побудовано автором

По-друге, дотримання екологічних стандартів та технологій сприяє зростанню якості й екологічності продукції, що значно підвищує її ринкову привабливість, особливо з огляду на вимоги внутрішнього та міжнародного ринків.

По-третє, впровадження систем екологічного менеджменту стимулює інноваційний розвиток і модернізацію виробництва, що забезпечує підприємствам технологічні переваги та підвищує їхню ефективність.

По-четверте, управління екологічними ризиками зміцнює економіко-екологічну безпеку та зменшує ймовірність додаткових витрат, пов'язаних із порушенням нормативних вимог.

Окрім цього, екологічний менеджмент підсилює репутаційний капітал аграрних підприємств, формує позитивний імідж відповідального виробника, розширює можливості співпраці з інвесторами та партнерами, а відповідність міжнародним стандартам відкриває підприємствам доступ до зовнішніх ринків збуту. Важливо й те, що включення екологічних принципів до стратегічного управління сприяє довгостроковій стійкості та інвестиційній привабливості аграрного бізнесу.

Таким чином, екологічний менеджмент виступає не додатковим, а системоутворювальним чинником конкурентоспроможності аграрних підприємств, забезпечуючи їхню стратегічну стійкість, економічну результативність та екологічну відповідальність в умовах глобальних викликів та посилення екологічних вимог.

Отже, значення екологічного менеджменту для конкурентоспроможності аграрних підприємств проявляється у:

- підвищенні продуктивності та ресурсної ефективності;
- покращенні якості та екологічності продукції;
- забезпеченні доступу до нових ринків збуту;
- зміцненні екологічної та економічної безпеки;
- формуванні позитивної екологічної репутації;
- можливості залучення інвестицій.

Систематизація наукових джерел дозволила виявити механізми впливу екологічного менеджменту на конкурентоспроможність аграрних підприємств, зокрема підвищення ресурсної ефективності, покращення якості продукції, зниження екологічних ризиків, інноваційний розвиток та формування позитивної екологічної репутації.

Ці ефекти особливо важливі для аграрних підприємств, що функціонують в умовах природних ризиків і високої залежності від екологічних ресурсів. Саме тому екологічний менеджмент є фундаментом їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що екологічний менеджмент є важливим інструментом стратегічного розвитку підприємств, який забезпечує гармонізацію економічних інтересів і вимог екологічної безпеки. Теоретико-методичні засади, розглянуті в розділі, формують наукову основу для подальшого комплексного аналізу стану екологічного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Нормативно-правове регулювання екологічної діяльності підприємств в Україні та ЄС

Ефективне функціонування системи екологічного менеджменту на підприємстві неможливе без належного нормативно-правового забезпечення, яке визначає умови, правила та інструменти регулювання впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище. В Україні формування екологічної політики ґрунтується на низці законодавчих актів, підзаконних нормативів, державних стандартів та міжнародних зобов'язань, що забезпечують правові засади охорони довкілля, раціонального використання природних ресурсів та екологічної безпеки. Окреме значення має гармонізація українського екологічного законодавства з європейськими нормами, що зумовлена реалізацією положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

В країнах ЄС екологічне регулювання характеризується системністю, інтегрованістю та високим рівнем правових вимог, які орієнтовані на превентивний підхід, відповідальність виробника та забезпечення сталого розвитку. Європейське екологічне право визначає стратегічні орієнтири для країн-членів, включаючи обов'язкове дотримання директив ЄС, екологічних стандартів, принципу «забруднювач платить» та підвищення прозорості екологічної звітності.

Порівняння української та європейської систем екологічного регулювання дозволяє виявити спільні тенденції, прогалини та напрями зближення, що є особливо важливим для аграрних підприємств, які функціонують у контексті підвищених вимог до екологічності продукції та

відповідальності природокористування. У цьому підпункті буде розглянуто основні нормативно-правові акти України та ЄС, що визначають правила екологічної діяльності підприємств, а також проаналізовано їх значення для формування сучасної системи екологічного менеджменту.

Нормативно-правове забезпечення визначає правила природокористування, вимоги до екологічної безпеки, стандарти контролю та інструменти відповідальності за негативний вплив на довкілля. Україна поступово гармонізує національне екологічне законодавство з нормами Європейського Союзу, що зумовлено процесами інтеграції та виконанням положень Угоди про асоціацію. У свою чергу, система регулювання в ЄС вирізняється високим рівнем системності, превентивності та жорсткості вимог, що забезпечує комплексний підхід до охорони довкілля та відповідальність підприємств за екологічні наслідки їх діяльності.

Представлена нижче таблиця 2.1 узагальнює основні елементи нормативно-правового регулювання екологічної діяльності в Україні та ЄС, дозволяючи простежити спільні риси, відмінності та напрямки подальшого зближення нормативних систем.

Таблиця 2.1 - Порівняння нормативно-правового регулювання екологічної діяльності підприємств в Україні та ЄС

Критерій порівняння	Україна	Європейський Союз
1	2	3
Базові законодавчі акти	Закон «Про охорону навколишнього природного середовища» [42]. Закон «Про оцінку впливу на довкілля» [43]. Закон «Про стратегічну екологічну оцінку» [46]. Закон «Про управління відходами» [48]. Водний [13], Земельний кодекси [50]. Закони у сфері агровиробництва: «Про пестициди і агрохімікати» [44], «Про захист рослин» [36], «Про насіння і садивний матеріал» [38]. Базельська [2] та Оргуська конвенції [77].	Директиви ЄС: 2011/92/EU (EIA Directive) - оцінка впливу на довкілля [102]; 2001/42/EC - стратегічна екологічна оцінка [99]; 2008/98/EC - ієрархія поводження з відходами [100]; 2000/60/EC (Water Framework Directive) [98]; Industrial Emissions Directive 2010/75/EU [101]; Нітратна Директива 91/676/EEC [103]; Директиви щодо якості повітря (2008/50/EC).

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Інституційне забезпечення	Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Державна екологічна інспекція. Держводагентство, Держгеокадастр.	Єврокомісія (DG Environment). Європейське агентство з довкілля (EEA). Національні екологічні інспекції країн-членів.
Вимоги до підприємств	Обов'язкова ОВД (оцінка впливу на довкілля) для видів діяльності, визначених законом. Обов'язкове дотримання стандартів безпеки, гранично допустимих викидів та скидів. Поступове впровадження розширеної відповідальності виробника (РВВ). Ведення природоохоронної документації. СЕО для агрополітичних та місцевих програм.	Жорсткі вимоги до інтегрованого дозволу (IED): один комплексний дозвіл замість багатьох. Принцип Best Available Techniques (BAT). Суворі норми щодо викидів, скидів, управління відходами. Розширена відповідальність виробника обов'язкова для всіх країн-членів.
Системи екологічного управління	Стандарти ДСТУ ISO 14001:2015, 14004, 14031, 14044, 14050 [27-32]. Впровадження добровільне, але стимулюється при експорті та виході на міжнародні ринки.	ISO 14001 є широкорозповсюдженим. EMAS (EU Eco-Management and Audit Scheme) - вища за жорсткістю система, що вимагає публічної екологічної декларації.
Принципи екологічного регулювання	Превентивність, екологічна безпека, раціональне природокористування. Принцип «забруднювач платить» закріплений, але реалізується частково. Орієнтація на імплементацію стандартів ЄС.	Повна реалізація принципів: «забруднювач платить», циркулярність, запобігання шкоді, інтеграція екологічних вимог в усі види політик. Принцип економічного стимулювання екологізації - через податки, квоти, торгівлю викидами.
Екологічна звітність і доступ до інформації	Оргуська конвенція - забезпечує доступ громадськості до інформації [77]. Ведення екологічної звітності за встановленими формами. Система моніторингу довкілля регулюється Законом «Про державний моніторинг довкілля» [33].	Широка цифровізація: екологічні реєстри, бази даних E-PRTR. Обов'язкова нефінансова звітність (ESG/CSRD): великі компанії подають екологічні показники у публічні звіти.
Поводження з відходами та РВВ	Новий Закон «Про управління відходами» [48] запроваджує європейську модель РВВ. Поступовий перехід до циркулярної економіки.	Жорстко регламентована ієрархія управління відходами (Директива 2008/98/EC) [100]. Розвинені системи переробки та повторного використання.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Аграрна сфера та природокористування	Закони: «Про меліорацію земель» [37], «Про захист рослин» [36], «Про насіння і садивний матеріал» [38], «Про охорону земель» [41]. Регулювання використання агрохімікатів, добрив, пестицидів. Суворі вимоги до ґрунтозахисних технологій.	САР (Common Agricultural Policy): екологічні стандарти для отримання дотацій. Greening requirements, Cross-compliance. Обмеження щодо пестицидів, контроль біорізноманіття, захист ґрунтів.

Джерело: Побудовано автором

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що Україна має розгалужену нормативно-правову базу у сфері екологічної діяльності підприємств, яка включає фундаментальні закони, кодекси, підзаконні акти та державні стандарти. Проте рівень інтегрованості, цілісності й ефективності механізмів контролю поки що поступається європейській моделі. На відміну від України, Європейський Союз застосовує комплексний підхід до регулювання через впровадження директив, систему найкращих доступних технологій (BAT), інтегровані дозволи та обов'язкову екологічну звітність підприємств.

Для аграрних підприємств ці відмінності мають стратегічне значення: відповідність екологічним вимогам ЄС відкриває доступ до європейських ринків і сприяє підвищенню конкурентоспроможності, тоді як недотримання стандартів може стати бар'єром для експорту та інвестицій.

Отже, зближення українського екологічного законодавства з нормами ЄС є не лише вимогою інтеграційного процесу, а й необхідною умовою для підвищення екологічної відповідальності підприємств та їх довгострокової ринкової стійкості.

Нормативно-правове забезпечення є фундаментом для формування ефективної системи екологічного менеджменту на підприємствах, оскільки саме воно визначає межі господарської діяльності, вимоги до екологічної безпеки та інструменти контролю за впливом на довкілля. В Україні основою екологічної політики виступає Закон «Про охорону навколишнього природного середовища» [42], який закріплює базові принципи раціонального

природокористування, превентивності та пріоритету охорони довкілля над економічною вигодою. Додатково важливими є Закони «Про оцінку впливу на довкілля» [43] та «Про стратегічну екологічну оцінку» [46], що забезпечують впровадження європейського підходу до оцінювання впливів діяльності на різних рівнях — від проектів до державних програм.

Україна активно гармонізує законодавство з екологічним правом Європейського Союзу, зокрема у сфері управління відходами, водокористування та промислових викидів (Табл. 2).

Таблиця 2.2 - Україна - ЄС: напрями адаптації еко-стандартів»

Напрямок	Суть адаптації
Оцінка впливу на довкілля (ОВД)	Імплементація Директиви 2011/92/EU, наближення процедур ОВД та CEO до європейських вимог.
Управління відходами	Запровадження моделі РВВ, ієрархії відходів та вимог Директиви 2008/98/EC.
Промислові викиди	Поступовий перехід до застосування принципу BAT, відповідність IED (2010/75/EU).
Екологічне управління та стандарти	Використання ISO 14001, рух у напрямі впровадження EMAS-підходів.
Аграрна політика та природокористування	Гармонізація із вимогами CAP, нітратної директиви, впровадження екологічних стандартів у ґрунтозахисні технології.

Джерело: Побудовано автором

Прийняття Закону «Про управління відходами» [48] започаткувало впровадження європейської моделі розширеної відповідальності виробника (РВВ), що відповідає вимогам Директиви 2008/98/EC [100]. Важливим напрямом є імплементація принципу найкращих доступних технологій (BAT), що в ЄС закріплений Директивою 2010/75/EU [101] і забезпечує комплексне зменшення шкідливих впливів промисловості.

Як зазначають Лагодієнко О. В. у своїх дослідженнях, посилення екологічних вимог, зокрема у частині звітності та відповідності ESG-критеріям, стає новим викликом для українських підприємств, але водночас відкриває можливості інтеграції у європейські економічні простори [64]. Значну увагу в європейському праві приділено прозорості екологічної інформації, що забезпечується Організацією конвенцією, ратифікованою і

Україною [77]. Вона встановлює право громадськості на доступ до екологічних даних, що співзвучно підходам щодо нефінансової звітності, запроваджених у ЄС Регламентом CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

У європейській моделі регулювання переважає системність, яка виявляється у функціонуванні інтегрованого дозволу на викиди відповідно до Директиви про промислові викиди (IED). Такий підхід передбачає не фрагментарний контроль, а комплексну оцінку екологічного впливу всієї діяльності підприємства. На думку Кос К. П. та Виговського В. Г., європейські стандарти забезпечують високий рівень екологічності виробництва та створюють конкурентні переваги для підприємств, що їх дотримуються [59].

У сфері аграрного виробництва регулювання в ЄС також має комплексний характер. Спільна аграрна політика (CAP) передбачає систему екологічних вимог, яких мають дотримуватися фермери для отримання субсидій - так звані greening-компоненти [106]. Нітратна директива 91/676/ЕЕС [103] установлює жорсткі норми щодо використання добрив, що є критично важливим для підприємств рослинництва. Це, своєю чергою, формує умови конкурентної екологічності продукції на міжнародних ринках.

В Україні аграрна сфера також регулюється низкою законів - «Про захист рослин» [36], «Про пестициди і агрохімікати» [44], «Про охорону земель» [41], що визначають вимоги до безпечного ресурсокористування та збереження родючості ґрунтів. Однак наукові дослідження, зокрема Руднєвої О. Ю., свідчать, що механізми контролю за дотриманням норм поки що недостатньо ефективні та потребують модернізації відповідно до європейських практик [86].

Система екологічного менеджменту в Україні також регламентується стандартами ISO 14001[27], ISO 14004 [28] та іншими, адаптованими як ДСТУ [29-32]. На відміну від ЄС, їх запровадження в Україні нині здебільшого має добровільний характер. У Європейському Союзі поряд з ISO діє більш

вимоглива система EMAS, що передбачає верифікацію екологічної звітності та публічну декларацію результатів діяльності підприємства [119].

Отже, нормативно-правове регулювання екологічної діяльності в Україні перебуває у процесі інтенсивної трансформації, спрямованої на адаптацію до європейських стандартів. Значні кроки зроблено у сферах відходів, оцінки впливу на довкілля та стратегічного планування, проте подальший поступ вимагає системності, посилення контролю та розширення економічних стимулів. Водночас досвід ЄС демонструє, що жорсткі екологічні вимоги не знижують конкурентоспроможність, а навпаки — забезпечують підприємствам довгострокові переваги.

Процес гармонізації українського екологічного законодавства із нормами та директивами Європейського Союзу має особливе значення для аграрних підприємств, діяльність яких прямо залежить від раціонального використання природних ресурсів та дотримання вимог екологічної безпеки. Для ТОВ «Ягорлик», підприємства, що функціонує у рослинницькому секторі Подільського району Одеської області, - адаптація до європейських стандартів відкриває нові можливості розвитку, забезпечує підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

По-перше, гармонізація нормативно-правової бази створює передумови для впровадження сучасних підходів до екологічного управління, що ґрунтуються на вимогах Директиви 2011/92/EU [102] щодо оцінки впливу на довкілля, Директиви 2008/98/EC [100] щодо управління відходами та Директиви 91/676/EEC [103] щодо захисту ґрунтових і водних ресурсів від нітратного забруднення. Для ТОВ «Ягорлик» це означає необхідність більш раціонального використання добрив, агрохімікатів та впровадження ґрунтозахисних технологій, що не лише знижує негативний вплив на довкілля, а й сприяє підвищенню урожайності та якості сільськогосподарської продукції.

По-друге, наближення до європейських стандартів сприяє підвищенню ефективності управління виробничими процесами. Впровадження системи

екологічного менеджменту на основі ДСТУ ISO 14001:2015 [27] дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та забезпечити прозорість екологічної діяльності. Для підприємства, яке працює у кліматично вразливому регіоні, це особливо важливо, адже забезпечує його стійкість до природно-кліматичних ризиків.

По-третє, гармонізація законодавства відкриває нові економічні можливості. Європейські ринки, на які орієнтується Україна, висувають жорсткі вимоги до безпечності та екологічності аграрної продукції. Дотримання стандартів, наближених до вимог ЄС, підвищує експортний потенціал ТОВ «Ягорлик», сприяє встановленню партнерських відносин з іноземними покупцями та дозволяє формувати позитивну ділову репутацію екологічно відповідального виробника.

По-четверте, екологічна відповідність підприємства відіграє ключову роль у залученні інвестиційних та кредитних ресурсів. Європейські фінансові інституції дедалі більше орієнтуються на концепцію ESG (Environmental, Social, Governance), у якій екологічний компонент є визначальним. Підприємство, що демонструє екологічну відповідальність, має вищі шанси отримати фінансування для оновлення технічної бази, впровадження інноваційних технологій або розширення виробництва.

По-п'яте, гармонізація законодавства сприяє підвищенню внутрішньої екологічної безпеки підприємства. Дотримання європейських вимог щодо моніторингу, обліку та контролю екологічних показників дозволяє ТОВ «Ягорлик» своєчасно виявляти та мінімізувати ризики, пов'язані з деградацією ґрунтів, забрудненням водних ресурсів, накопиченням відходів та надмірним використанням агрохімікатів. Це створює підґрунтя для довгострокового збереження природного потенціалу території, що є ключовою умовою сталого розвитку підприємства.

Таким чином, гармонізація екологічного законодавства України з нормами ЄС є не лише юридичною вимогою, а й стратегічною можливістю для ТОВ «Ягорлик». Вона відкриває перспективи підвищення

конкурентоспроможності, розширення ринків збуту, оптимізації виробничих процесів, залучення інвестицій та формування позитивної екологічної репутації. У сучасних умовах глобальної економіки адаптація до екологічних стандартів ЄС стає необхідною умовою успішного функціонування аграрних підприємств і визначальним чинником їхнього довгострокового розвитку.

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою визначається рівнем сформованості та раціональності використання його ресурсного потенціалу, який охоплює сукупність земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Для підприємств рослинницького спрямування, таких як ТОВ «Ягорлик», ресурсний потенціал є ключовою передумовою стабільного виробництва, забезпечення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей розвитку.

У сучасних умовах підвищення екологічних вимог, зростання ринкової конкуренції та необхідності адаптації до кліматичних змін актуалізується завдання комплексної оцінки ресурсного потенціалу. Такий аналіз дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, рівень ефективності використання природних та виробничих ресурсів, ступінь їх відповідності вимогам сталого розвитку, а також окреслити можливості підвищення екологічної та економічної результативності.

Особливого значення набуває врахування екологічних аспектів ресурсного забезпечення, зокрема стану земельних ресурсів, структури посівних площ, якості ґрунтів, технологічного рівня виробництва та відповідності техніко-технологічних рішень екологічним стандартам. Це створює основу для формування екологічно орієнтованої моделі управління

ресурсами та подальшого впровадження інновацій у рамках екологічного менеджменту.

Проведення аналізу ресурсного потенціалу ТОВ «Ягорлик» дозволить об'єктивно оцінити стартові можливості підприємства, визначити фактори, що впливають на його конкурентоспроможність, а також встановити напрями вдосконалення ресурсного забезпечення в контексті екологізації та переходу до сталого агровиробництва.

Для оцінювання рівня забезпеченості ТОВ «Ягорлик» основними виробничими ресурсами та визначення тенденцій їх зміни проаналізовано динаміку земельних, трудових та матеріальних ресурсів підприємства. Представлені дані дають змогу встановити масштабність виробництва, ступінь ефективності використання земельного фонду, забезпеченість персоналом та зміни у вартості активів і валової продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка основних виробничих ресурсів

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. до 2022 р.	
				(+;-)	%
Сільськогосподарські угіддя, га	3662,41	3636,43	3633,83	-28,58	99,2
з них: - рілля, га	3662,41	3636,43	3633,83	-28,58	99,2
Питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	100,0	100,0	100,0	0,00	100,0
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	83,2	80,8	80,8	-2,48	97,0
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	79783,5	68236,0	59213,5	-20570,01	74,2
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	44	45	45	1,00	102,3
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	221582	259757	285469	63886,75	128,8

Джерело: Розраховано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Дані таблиці 2.3 свідчать, що площа сільськогосподарських угідь підприємства протягом трирічного періоду дещо скоротилася (з 3662,41 га у 2022 р. до 3633,83 га у 2024 р.), тобто на 28,58 га або 0,8 %. Незважаючи на

незначне зменшення земельного фонду, структура угідь залишалася стабільною, і рілля становила 100 % площ, що вказує на відсутність непридатних або низькопродуктивних земель у структурі господарювання.

Показник забезпеченості ріллею одного середньорічного працівника знизився з 83,2 га у 2022 р. до 80,8 га у 2024 р. З одного боку, це пов'язано зі збільшенням чисельності працівників, а з іншого з потенційним зменшенням навантаження на одного працівника, що є позитивною тенденцією з точки зору організації праці.

Негативною є динаміка вартості валової продукції у постійних цінах 2016 року: показник зменшився з 79 783,5 тис. грн у 2022 р. до 59 213,5 тис. грн у 2024 р., тобто на 25,8 %. Це зниження зумовлене погіршенням природно-кліматичних умов, а також ціновими коливаннями ринку, зростанням собівартості та зменшенням урожайності окремих культур.

Разом із тим, середньооблікова чисельність працівників зростає на одну особу, що становить 2,3 %, і свідчить про стабільність кадрового складу підприємства.

Позитивною тенденцією є збільшення середньорічної вартості активів з 221 582 тис. грн у 2022 р. до 285 469 тис. грн у 2024 р. (зростання на 28,8 %). Це вказує на оновлення та розширення матеріально-технічної бази, підвищення інвестиційної активності та розвиток виробничої інфраструктури підприємства.

Отже, аналіз показує змішані тенденції: скорочення виробничої продукції та земельного фонду при одночасному зростанні активів і стабільності трудових ресурсів. Це свідчить, що ТОВ «Ягорлик» перебуває у процесі технологічного оновлення та структурних змін, однак має потребу у підвищенні продуктивності та ефективності використання ресурсів.

Для визначення спеціалізації підприємства, рівня диверсифікації виробництва та ефективності використання земельних ресурсів проаналізовано структуру посівних площ ТОВ «Ягорлик» за 2022-2024 роки (табл. 2.4, рис. 2.1).

Таблиця 2.4 - Склад та структура посівної площі в ТОВ «Ягорлик»

Види посівів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		За 2022-2024 роки в середньому	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові	1653,1	45,1	2305,6	63,4	2483,7	68,3	2147,5	58,9
пшениця озима	1176,2	32,1	1997,4	54,9	1873,8	51,6	1682,5	46,2
кукурудза на зерно	297,4	8,1	0,0	0,0	329,2	9,1	208,9	5,7
ячмінь озимий	179,6	4,9	308,2	8,5	280,7	7,7	256,2	7,0
Соняшник	291,5	8,0	0,0	0,0	907,0	25,0	399,5	11,0
Ріпак озимий	1717,9	46,9	1330,8	36,6	243,2	6,7	1097,3	30,1
Всього посівів	3662,4	100,0	3636,4	100,0	3633,8	100,0	3644,2	100,0

Джерело: Розраховано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз даних таблиці 2.4 засвідчує суттєві зміни у структурі посівів підприємства упродовж 2022-2024 років. Основну частку посівних площ у всі роки становили зернові та зернобобові культури, однак їхня частка зросла з 45,1 % у 2022 р. до 68,3 % у 2024 р., що вказує на посилення зернової спеціалізації. У середньому за три роки вони займали 58,9 % площ, тобто залишаються ключовим напрямом діяльності господарства.

Провідною культурою є озима пшениця, площі якої зросли з 1176,2 га у 2022 р. до 1873,8 га у 2024 р. Незважаючи на коливання, її середня частка у структурі становить 46,2 %, що підтверджує статус основної товарної культури підприємства (рис. 2.1). Озимий ячмінь також демонструє відносну стабільність, із середньою часткою 7,0 %.

Звертає на себе увагу нерівномірність посівів кукурудзи та соняшнику. Кукурудза була повністю відсутня у 2023 р., але в інші роки займала до 9,1 % площ, що може свідчити про корекцію виробничої стратегії залежно від кон'юнктури ринку та погодних умов. Аналогічна ситуація спостерігається із соняшником: відсутність посівів у 2023 р. і різке зростання до 25,0 % у 2024 р. вказують на гнучкість стратегії підприємства, але водночас на підвищення

екологічних ризиків, оскільки соняшник є однією з найвиснажливіших культур для ґрунтів.

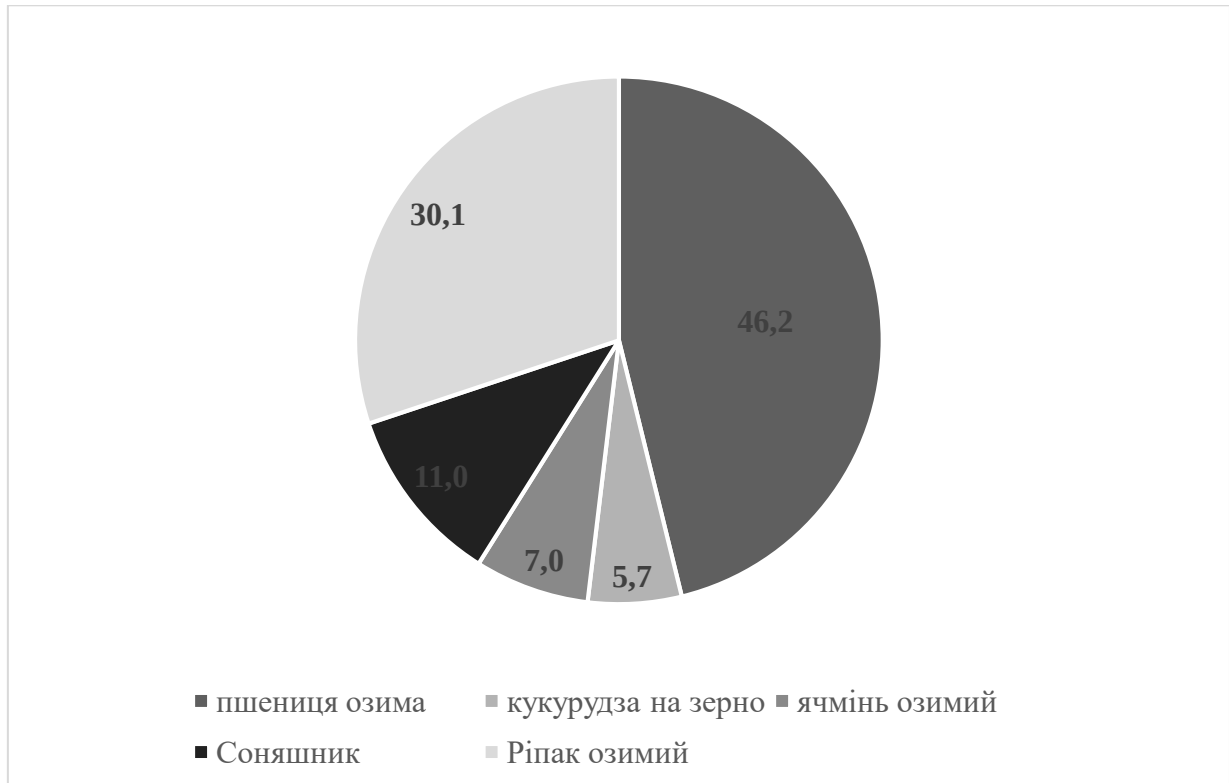


Рисунок 2.1 - Структура посівних площ в середньому за 2022-2024 роки
Джерело: Побудовано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Найбільш помітним є зменшення площ ріпаку озимого, майже у сім разів. Якщо у 2022 р. ріпак займав 46,9 % площ, то у 2024 р. лише 6,7 %. Такий різкий спад пов'язаний із погіршенням кліматичних умов, високою собівартістю вирощування та коливаннями ринку ріпаку.

У цілому структура посівів свідчить про:

- зростання залежності підприємства від зернових культур;
- зменшення диверсифікації виробництва;
- підвищені ризики щодо стану ґрунтів (через розширення посівів соняшнику та зменшення посівів ріпаку);
- високу гнучкість адаптації до ринкових умов.

Середньорічні дані також підтверджують домінування зернових (58,9 %) та значну роль пшениці озимої у структурі виробництва.

Урожайність є одним із ключових показників ефективності використання земельних ресурсів та свідчить про рівень технологічного забезпечення, якість агротехніки та вплив природно-кліматичних умов. Аналіз динаміки врожайності основних сільськогосподарських культур ТОВ «Ягорлик» за 2022–2024 роки дозволяє визначити тенденції розвитку рослинницької галузі та оцінити результативність впроваджених технологічних заходів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Урожайність основних видів культур ТОВ «Ягорлик»

Види продукції	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
пшениця озима	40,01	59,49	50,98	127,44
кукурудза на зерно	31,08	х	23,98	77,14
ячмінь озимий	51,66	70,32	58,51	113,26
соняшник	29,82	х	17,99	60,34
ріпак озимий	33,69	20,58	39,68	117,77

Джерело: Розраховано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Дані таблиці 2.5 свідчать про суттєві коливання врожайності між роками, що зумовлено як природно-кліматичними факторами, так і змінами в технології вирощування. Найвагоміші зміни спостерігаються у групі зернових культур.

Урожайність озимої пшениці зросла з 40,01 ц/га у 2022 р. до 59,49 ц/га у 2023 р., що свідчить про сприятливі погодні умови та покращення технології вирощування. У 2024 р. показник дещо знизився до 50,98 ц/га, однак загальний приріст до 2022 р. становить 27,44 %, що підкреслює тенденцію до підвищення продуктивності найбільш вагомої культури у структурі посівів.

Урожайність кукурудзи на зерно характеризується нестабільністю: повна відсутність культивування у 2023 р. та зниження з 31,08 ц/га у 2022 р. на 22,86 %. Це пов'язано зі змінами структури посівів та коливанням рентабельності цієї культури.

Озимий ячмінь продемонстрував загалом позитивну динаміку: зростання врожайності з 51,66 ц/га у 2022 р. до 70,32 ц/га у 2023 р. та її стабілізацію на рівні 58,51 ц/га у 2024 р. Порівняно з 2022 роком урожайність

зросла на 13,26 %, що свідчить про адаптацію підприємства до вирощування цієї культури та оптимізацію технологічних процесів.

Соняшник показав суттєве зниження врожайності – майже на 40 % від рівня базового року. Це є результатом екологічного виснаження ґрунтів через розширення площ під соняшником та несприятливих погодних умов.

Натомість озимий ріпак, попри зменшення посівних площ, демонструє зростання продуктивності: 33,69 ц/га у 2022 р., 20,58 ц/га у 2023 р. та 39,68 ц/га у 2024 р. Підсумкове зростання врожайності на 17,77 % до рівня 2022 року свідчить про підвищення технологічної ефективності вирощування та можливе застосування більш стійких сортів чи вдосконалених агротехнічних прийомів (рис. 2.2).

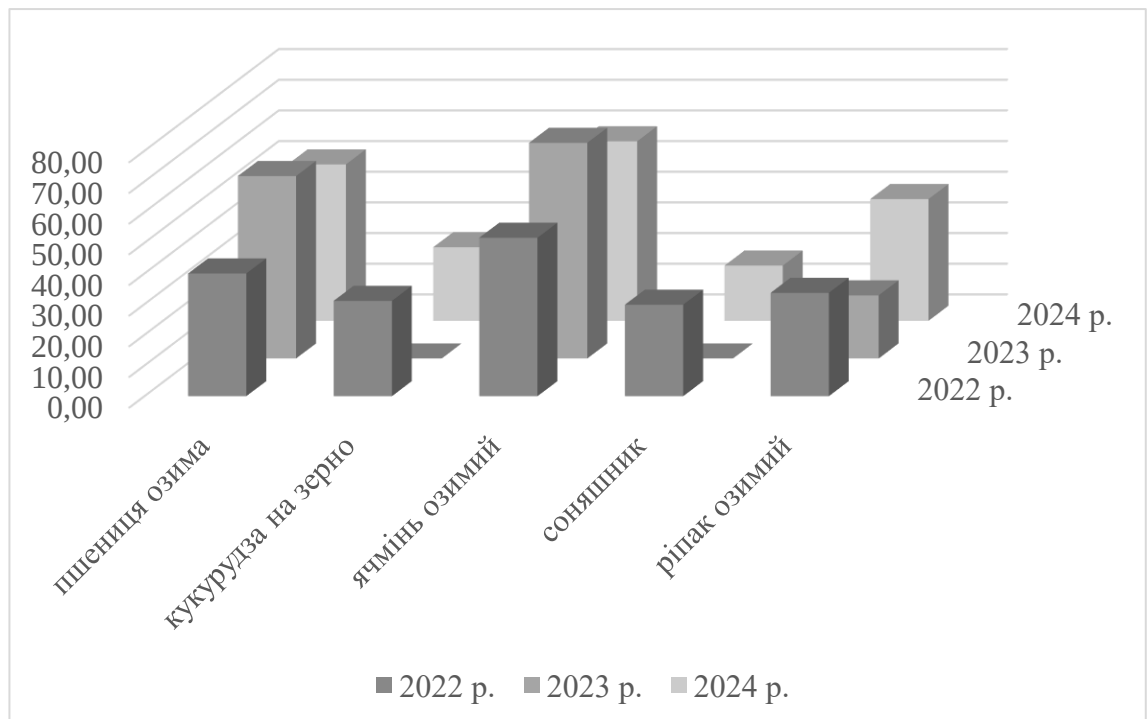


Рисунок 2.2 – Урожайність сільськогосподарських культур ТОВ «Ягорлик» за 2022-2024 р.р.

Джерело: Побудовано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Загалом урожайність основних культур демонструє змішані тенденції:

- позитивну динаміку озимих зернових (пшениця, ячмінь),
- нестабільність кукурудзи та соняшнику,
- покращення результатів вирощування ріпаку озимого.

Це вказує на необхідність подальшої оптимізації структури посівів, підвищення рівня екологічності технологій та врахування вимог сталого землекористування.

Забезпеченість підприємства виробничими засобами є одним із ключових чинників ефективності його діяльності, оскільки рівень розвитку матеріально-технічної бази безпосередньо впливає на продуктивність праці, собівартість продукції та можливості впровадження сучасних технологій. Аналіз динаміки основних і оборотних засобів ТОВ «Ягорлик» за 2022-2024 роки дозволяє оцінити інтенсивність інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази, ефективність використання капіталу та стан фінансово-виробничого потенціалу підприємства. Дані наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Забезпеченість виробничими засобами ТОВ «Ягорлик»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 рік у % до 2022 року
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	78013,85	102294,40	125230,10	160,52
Середньорічна вартість оборотного засобів, тис. грн	149509,10	169599,60	181251,25	121,23
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних виробничих засобів, грн.	1916,44	1657,96	1447,35	75,52
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	0,99	1,21	0,76	x
Тривалість одного обороту, днів	363	297	476	131,0
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних, грн.	1255,36	295,72	149,37	x
Капіталовіддача, грн. валової продукції на 1 грн. основних виробничих засобів	1,02	0,67	0,47	46,23
Капіталоємність, грн	0,98	1,50	2,11	216,29
Капіталозабезпеченість, тис. грн. основних виробничих засобів на 100 га сільськогосподарських угідь	21,30	28,13	34,46	161,79
Капіталоозброєність, тис.грн. основних виробничих засобів на 1 середньорічного працівника	1773,04	2273,21	2782,89	156,96

Джерело: Розраховано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз показників таблиці 2.6 свідчить про суттєве зростання вартості основних засобів підприємства: з 78 013,85 тис. грн у 2022 р. до 125 230,10 тис. грн у 2024 р., що становить 160,52 % до рівня базового року. Це свідчить про активну інвестиційну діяльність, оновлення машинно-тракторного парку, закупівлю більш продуктивної техніки та модернізацію виробництва.

Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася на 21,23 %, що є помірною, але стабільною тенденцією. Проте співвідношення оборотних і основних засобів знижується: у 2022 р. на 1000 грн основних засобів припадало 1916,44 грн оборотних, у 2024 р. лише 1447,35 грн. Це свідчить про випереджальне зростання основних засобів, що є позитивною ознакою модернізації, але також потребує збалансування структури капіталу.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує коливання: 0,99 у 2022 р., зростання до 1,21 у 2023 р. та зниження до 0,76 у 2024 р. Це означає, що у 2024 році підприємство здійснило меншу кількість оборотів оборотного капіталу, що може бути пов'язано з падінням виручки та збільшенням тривалості операційного циклу. Це підтверджують дані про тривалість обороту: вона зросла з 363 днів у 2022 р. до 476 днів у 2024 р., що вказує на зниження швидкості обігу капіталу та ймовірні складності у реалізації продукції.

Показники капіталовіддачі демонструють негативну динаміку: з 1,02 грн валової продукції на 1 грн основних засобів у 2022 р. до лише 0,47 грн у 2024 р. (зниження на 53,77 %). Це свідчить про збільшення витрат на оновлення техніки без відповідного зростання обсягів виробництва, що є результатом несприятливих погодних умов та недостатньої окупності нових інвестицій.

Водночас капіталоємність зросла з 0,98 до 2,11 грн, що є негативним явищем, оскільки означає збільшення витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції.

Позитивною тенденцією є підвищення капіталозабезпеченості та капіталоозброєності. Капіталозабезпеченість зросла з 21,30 тис. грн до 34,46 тис. грн на 100 га, а капіталоозброєність із 1773,04 тис. грн до 2782,89 тис. грн

на одного працівника. Це підтверджує курс підприємства на технічне переоснащення та впровадження більш інтенсивних технологій виробництва.

Загалом динаміка виробничих засобів демонструє інвестиційну активність ТОВ «Ягорлик», однак одночасне зниження капіталовіддачі та оборотності оборотних засобів свідчить про необхідність оптимізації структури капіталу, підвищення ефективності використання ресурсів та посилення контролю за витратами.

Ефективність використання оборотних активів є важливим показником фінансової стійкості підприємства, його здатності забезпечувати безперервність виробничого циклу та формувати достатній рівень ліквідності. Аналіз оборотності запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та загальної суми оборотних активів дозволяє оцінити швидкість їх перетворення на готову продукцію та грошові потоки, а також виявити проблемні зони у фінансово-експлуатаційній діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники ефективності використання оборотних активів

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +/-
Сума обороту (чистий дохід від реалізації), тис.грн.	148149,7	205550,1	137103,3	-11046,4
Середньорічна сума оборотних активів, тис.грн.	149509,1	169599,6	181251,3	31742,2
Середньорічна сума запасів, тис.грн.	43391,4	34973,9	75863,5	32472,1
Середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис.грн.	1667,2	5523,4	9660,3	7993,1
Середньорічна сума грошових коштів, тис.грн.	5036,2	8243,5	6662,9	1626,7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,2	0,3	0,2	-0,1
Коефіцієнт оборотності запасів	3,4	5,9	1,8	-1,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	88,9	37,2	14,2	-74,7
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	29,4	24,9	20,6	-8,8
Період обороту оборотних активів, днів	1453,2	1188,1	1903,7	450,5
Період обороту запасів, днів	105,4	61,3	199,2	93,8
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	4,1	9,7	25,4	21,3
Період обороту грошових коштів, днів	12,2	14,4	17,5	5,3

Джерело: Розраховано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз даних свідчить про значне коливання показників оборотності оборотних активів підприємства. Чистий дохід від реалізації у 2024 р. зменшився на 11 046,4 тис. грн порівняно з 2022 р., що вказує на зниження продажів, погіршення кон'юнктури ринку та зростання конкуренції.

Середньорічна сума оборотних активів зросла на 31 742,2 тис. грн, що є позитивною динамікою, однак підвищення обсягу оборотних коштів без відповідного збільшення доходу свідчить про погіршення їх використання. Зокрема, значно зросли запаси (на 32472,1 тис. грн), що є результатом уповільнення реалізації продукції.

Дебіторська заборгованість збільшилася майже у шість разів, що є негативним сигналом, оскільки свідчить про погіршення платіжної дисципліни покупців та збільшення ризику неповернення боргів. Грошові кошти, навпаки, зросли лише помірно (на 1626,7 тис. грн), що є наслідком зниження швидкості надходження платежів.

Оцінка оборотності показує погіршення ефективності використання оборотних активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 0,2 у 2022 р. до того ж рівня у 2024 р. після невеликого зростання у 2023 р., що означає уповільнення процесу перетворення активів у грошові кошти.

Суттєво погіршилась оборотність запасів, що свідчить про уповільнення реалізації продукції та збільшення складських залишків. Це може негативно впливати на фінансову гнучкість підприємства.

Особливе занепокоєння викликає зниження оборотності дебіторської заборгованості з 88,9 до 14,2 оборотів. Це свідчить про різке зростання періоду погашення дебіторської заборгованості (з 4,1 дня до 25,4 дня), що є критичним показником і може створювати ризики ліквідності.

Оборотність грошових коштів також знизилася з 29,4 до 20,6 оборотів, що означає уповільнення грошового потоку підприємства та зростання періоду обороту з 12,2 до 17,5 днів. Загальний період обороту оборотних активів зріс з 1453,2 днів у 2022 р. до 1903,7 днів у 2024 р., що вказує на суттєве уповільнення фінансово-експлуатаційного циклу підприємства.

За результатами аналізу ефективності використання оборотних активів ТОВ «Ягорлик» встановлено, що підприємство зіткнулося зі зниженням швидкості обігу капіталу та погіршенням ліквідності. Попри зростання загального обсягу оборотних активів, їхня ефективність зменшилася через суттєве збільшення запасів і різке зростання дебіторської заборгованості, що створює ризики несвоєчасного надходження коштів. Уповільнення оборотності дебіторської заборгованості та зростання періоду її погашення свідчить про проблеми у збутовій та фінансовій політиці підприємства.

Показники оборотності запасів і грошових коштів також демонструють негативну динаміку, що вказує на уповільнення фінансово-виробничого циклу. Збільшення загального періоду обороту оборотних активів підтверджує зниження ефективності їх використання. Таким чином, підприємство потребує оптимізації управління запасами, посилення контролю за розрахунками з покупцями та підвищення ефективності використання оборотного капіталу для стабілізації фінансового стану.

Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Ягорлик» показав, що підприємство володіє достатньою земельною базою та активно оновлює матеріально-технічні ресурси, що створює передумови для підвищення ефективності виробництва. Водночас зменшення валової продукції, нерівномірність структури посівів, коливання урожайності та уповільнення обороту активів свідчать про наявність організаційних і фінансових проблем. Для забезпечення стійкого розвитку підприємству необхідно оптимізувати структуру виробництва, підвищувати ефективність використання земельних і технічних ресурсів та посилювати контроль за оборотним капіталом. Оновлення техніки і підвищення рівня ресурсозабезпеченості створюють потенціал для зміцнення конкурентних позицій за умови підвищення ефективності управлінських рішень.

2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик»

У сучасних умовах розвитку аграрних ринків, зростання екологічних вимог та посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому агропродовольчих ринках оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства стає ключовою передумовою його стратегічного розвитку. Для ТОВ «Ягорлик», діяльність якого ґрунтується на виробництві продукції рослинництва, конкурентоспроможність визначається не лише обсягами та якістю продукції, але й ефективністю використання ресурсного потенціалу, гнучкістю управління, рівнем технологічного забезпечення та здатністю адаптуватися до змін у ринковому та регуляторному середовищі.

Важливою складовою є також екологічний аспект конкурентоспроможності, оскільки підприємства аграрного сектору дедалі частіше конкурують не лише на рівні собівартості чи продуктивності, а й за критеріями екологічної безпеки, відповідності стандартам сталого виробництва та впровадження елементів екологічного менеджменту. Оцінювання рівня конкурентоспроможності дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначити чинники, що формують його ринковий потенціал, та окреслити напрями підвищення ефективності у коротко- і довгостроковій перспективі.

Для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» важливо проаналізувати продуктивність земельних ресурсів, оскільки саме урожайність і валовий вихід продукції з розрахунку на 100 га ріллі є ключовими показниками ефективності виробництва продукції рослинництва. Вони відображають інтенсивність землекористування, технологічний рівень виробництва та результативність управлінських рішень. Дані щодо обсягів виробництва основних видів сільськогосподарської продукції наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Вироблено продукції рослинництва з розрахунку на 100 га ріллі, ц

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., +, -
зернові та зернобобові	1790,4	3863,8	3298,1	1507,7
пшениця озима	1284,8	3267,9	2628,9	1344,1
кукурудза на зерно	252,4	0,0	217,2	-35,1
ячмінь озимий	253,2	596,0	452,0	198,7
соняшник	237,3	0,0	449,1	211,8
ріпак озимий	1580,3	753,2	265,5	-1314,8

Джерело: Розраховано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про суттєві коливання інтенсивності виробництва у ТОВ «Ягорлик». Загальний обсяг виробництва зернових та зернобобових підвищився на 1507,7 ц. Це значне зростання свідчить про посилення позицій підприємства у виробництві зернової продукції та формування його конкурентної переваги саме на цьому ринку.

Найвагоміший внесок у зростання продуктивності забезпечує озима пшениця, виробництво якої збільшилося на 1344,1 ц з розрахунку на 100 га. Це підтверджує домінуючу роль культури у структурі виробництва та раціональність спрямування техніко-технологічних ресурсів на її вирощування. Таке зростання свідчить про покращення технології обробітку, використання більш урожайних сортів та сприятливі погодні умови.

Суттєве зростання виробництва соняшнику також є позитивним фактором, хоча потребує врахування екологічних ризиків, пов'язаних із виснаженням ґрунтів.

Найбільш негативним є різке скорочення виробництва озимого ріпаку на 1314,8 ц. Це падіння зумовлене як зменшенням посівних площ, так і коливаннями урожайності. Втрата ріпаку як прибуткової експортноорієнтованої культури зменшує потенціал підприємства на зовнішніх ринках та послаблює його конкурентоспроможність.

Загалом динаміка обсягів виробництва свідчить про посилення зернової спеціалізації ТОВ «Ягорлик» та збільшення продуктивності на одиницю

площі, хоча поряд із цим спостерігаються ризики, пов'язані зі скороченням диверсифікації та падінням виробництва окремих високорентабельних культур.

Рівень товарності продукції є одним із ключових показників конкурентоспроможності аграрного підприємства, оскільки він відображає здатність виробленої продукції реалізуватися на ринку та формує обсяг грошових надходжень. Аналіз динаміки виробництва, обсягів реалізації та товарності основних культур ТОВ «Ягорлик» дає змогу оцінити результативність збутової діяльності, ринкову орієнтованість та стабільність фінансових потоків підприємства (табл. 2.9).

Показники таблиці 2.9 демонструють значні коливання обсягів виробництва та реалізації продукції упродовж аналізованого періоду, що свідчить про нестабільність виробничих результатів та неоднорідність ринкової діяльності підприємства.

Озима пшениця, як основна товарна культура, демонструє зростання виробництва на 48 476 ц у 2024 р., а обсяг реалізації збільшився на 67 173 ц. Водночас рівень товарності знизився на 16,2 в.п., що свідчить про певне зменшення частки продукції, яка реалізується, відносно її загального виробництва. Незважаючи на це, високі обсяги продажу свідчать про сильні ринкові позиції підприємства у сегменті пшениці.

Кукурудза характеризується різкою нестабільністю: відсутність виробництва у 2023 р., нульова реалізація у 2024 р. та падіння обсягів виробництва на 1349 ц порівняно з 2022 р. Рівень товарності у 2024 р. становить 0 %, що свідчить про відсутність збуту і фактично нівелює конкурентний потенціал цієї культури в структурі підприємства.

Динаміка ячменю озимого є змішаною: виробництво зросло на 7 149 ц, але реалізація зменшилася на 14 891 ц порівняно з 2022 р. Рівень товарності знизився на 232,9 в.п., що є негативним явищем і свідчить про накопичення залишків або невдалі маркетингові стратегії.

Таблиця 2.9 - Обсяги виробництва, реалізації та рівень товарності основних видів продукції ТОВ «Ягорлик»

Види продукції	2022р.			2023р.			2024р.			Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	Виробництво, ц	Реалізація, ц	Рівень товарності, %	Виробництво, ц	Реалізація, ц	Рівень товарності, %	Виробництво, ц	Реалізація, ц	Рівень товарності, %	Виробництво, ц	Реалізація, ц	Рівень товарності, в.п.
пшениця озима	47054,2	50222	106,7	118833,5	115337	97,1	95531	117395	122,9	48476	67173,0	-16,2
кукурудза на зерно	9242,8	15023	162,5	0	9173	х	7893,9	0	0,0	-1349	-15023,0	162,5
ячмінь озимий	9275,00	30308	326,8	21672	30699	141,7	16424	15417	93,9	7149	-14891,0	232,9
соняшник	8691,4	5761	66,3	0	8661	х	16320	0	0,0	7629	-5761,0	66,3
ріпак озимий	57878,4	32855	56,8	27391,4	51930	189,6	9647,6	9490	98,4	-48231	-23365,0	-41,6
рослинництво, всього	132141,8	134169	101,5	167896,9	215800	128,5	145816	142302	97,6	13674	8133,0	3,9
Всього по господарству	132141,8	134169	101,5	167896,9	215800	128,5	145816	142302	97,6	13674	8133,0	3,9

Джерело: Розраховано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Соняшник демонструє подібну нестабільність. Незважаючи на збільшення виробництва у 2024 р., реалізації продукції немає. Це свідчить про проблеми зі збутом та стратегічне рішення щодо утримання продукції у вигляді запасів, що знижує ліквідність підприємства.

Озимий ріпак, навпаки, демонструє різке падіння виробництва на 48231 ц та зниження реалізації на 23365 ц у 2024 р.. Рівень товарності зменшився на 41,6 в.п., що значно послаблює конкурентоспроможність підприємства на ринку ріпаку.

У підсумку загальне виробництво продукції рослинництва зросло на 13674 ц, тоді як обсяги реалізації збільшилися на 8133 ц. Рівень товарності по підприємству майже не змінився, що свідчить про певну стабільність ринкової орієнтації, хоча й приховує суттєві коливання по окремих культурах.

Загалом структура виробництва та реалізації демонструє тенденцію до зростання обсягів зернової продукції та посилення домінування пшениці, однак водночас виявляє значні проблеми зі збутом таких культур, як кукурудза, соняшник та ріпак, які традиційно є важливими експортними позиціями. Це вказує на необхідність оптимізації маркетингової політики, посилення диверсифікації виробництва та підвищення гнучкості ринкової стратегії підприємства.

Фактори конкурентоспроможності продукції рослинництва, зокрема її собівартість, прибутковість, рентабельність та ціна реалізації, визначають економічну ефективність підприємства та його позиції на ринку. Аналіз цих показників для основних культур ТОВ «Ягорлик» за 2022–2024 роки дає змогу оцінити зміни у витратах та дохідності виробництва, визначити проблемні напрями та сформулювати висновки щодо конкурентного потенціалу господарства (табл. 2.10).

Дані таблиці 2.10 свідчать, що впродовж 2022-2024 років структура собівартості та фінансових результатів вирощування основних культур демонструє змішані тенденції. Собівартість озимої пшениці залишалася відносно стабільною та навіть дещо знизилася (на 1,5 %), що є позитивним

чинником у контексті конкурентоспроможності. Водночас прибуток на 1 ц зменшився, що свідчить про зниження цін реалізації та погіршення ринкової кон'юнктури. Рівень рентабельності пшениці знизився з 71,1 % до 60,2 %, що все ж дозволяє вважати її високоефективною культурою.

Таблиця 2.10 - Фактори конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ «Ягорлик»

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р	
				(+,-)	%
Повна собівартість, грн./ц					
пшениця озима	491,8	470,7	484,6	-7,2	98,5
кукурудза на зерно	553,8	0,0	764,7	210,8	138,1
ячмінь озимий	423,8	362,5	424,4	0,5	100,1
соняшник	665,4	0,0	1210,9	545,5	182,0
ріпак озимий	738,8	1582,7	861,6	122,8	116,6
рослинництво, всього	611,0	638,2	599,2	-11,7	98,1
Прибуток від реалізації на 1 ц, грн					
пшениця озима	349,7	185,6	291,9	-57,8	83,5
кукурудза на зерно	70,8	597,0	-764,7	-835,5	-1079,4
ячмінь озимий	325,9	199,2	198,4	-127,5	60,9
ріпак озимий	1043,3	-15,3	1182,4	139,0	113,3
рослинництво, всього	453,3	251,2	245,2	-208,1	54,1
Рівень рентабельності, %					
пшениця озима	71,1	39,4	60,2	-10,9	x
кукурудза на зерно	12,8	0	-100,0	-112,8	x
ячмінь озимий	76,9	55,0	46,8	-30,1	x
ріпак озимий	141,2	-1,0	137,2	-4,0	x
рослинництво, всього	74,2	39,4	40,9	-33,3	x
Ціна 1 ц, грн.					
пшениця озима	841,5	656,4	776,5	-64,9	92,3
кукурудза на зерно	624,7	597,0	x	x	x
ячмінь озимий	749,8	561,7	622,8	-126,9	83,1
соняшник	1714,1	1397,4	x	x	x
ріпак озимий	1782,1	1567,3	2043,9	261,9	114,7
рослинництво, всього	1064,3	889,3	844,4	-219,9	79,3

Джерело: Розраховано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Ситуація з кукурудзою значно гірша: зростання собівартості до 764,7 грн. за 1 ц на тлі зниження цін реалізації та відсутності продажів у 2024 році призвели до формування збитку на рівні 764,7 за 1 ц. Культура виявилася нерентабельною, що суттєво знижує її конкурентний потенціал.

Озимий ячмінь зберіг відносну стабільність собівартості та прибутковості, хоча його рентабельність впала майже на 30 п. п. Це свідчить про певне зниження ефективності вирощування, але культура залишається економічно доцільною.

Найбільш контрастною є динаміка ріпаку озимого: після збитковості у 2023 р. він у 2024 р. знову став високомаржинальним, забезпечивши понад 1 182 грн прибутку на 1 ц. Зростання ціни збуту до 2043,9 грн/ц та збільшення рентабельності до 137,2 % роблять ріпак однією з найприбутковіших культур підприємства у 2024 році.

Соняшник характеризується різким зростанням собівартості до 1210,9 грн/ц та відсутністю реалізації у 2024 р., що свідчить про низьку реалізаційну активність та значні збутові ризики.

У середньому по рослинництву собівартість знизилася на 1,9 %, але прибуток від реалізації на 1 ц впав удвічі, а рентабельність знизилася з 74,2 % до 40,9 %. Це вказує на загальне погіршення ринкової ситуації для підприємства.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ «Ягорлик» застосовано методику розрахунку інтегрального показника, що передбачає узагальнення кількісних характеристик результативності виробництва та реалізації продукції. Такий підхід дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання, оскільки поєднує декілька ключових критеріїв, що визначають конкурентні позиції продукції на ринку.

У межах методики використано чотири групи показників:

1. Повна собівартість 1 ц продукції – характеризує витрати виробництва та має обернений вплив на конкурентоспроможність (менше = краще).
2. Прибуток від реалізації 1 ц продукції – відображає економічний результат, що прямо впливає на конкурентоспроможність (більше = краще).
3. Ціна реалізації – визначає ринкову вартість продукції та здатність підприємства конкурувати у ціновому сегменті.

4. Рівень рентабельності – показує ефективність вкладених витрат та відображає здатність отримувати прибуток.

Перед інтегруванням дані було нормалізовано за шкалою 0–1 для усунення впливу різних розмірностей і забезпечення порівнянності показників.

Нормалізацію виконано за формулами:

для прямих показників (прибуток, ціна, рентабельність):

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}$$

для обернених показників (собівартість):

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_{\max} - X_i}{X_{\max} - X_{\min}}$$

Після нормалізації інтегральний показник для кожного виду продукції обчислено як середнє арифметичне нормованих значень, що дає змогу визначити загальний рівень конкурентоспроможності на основі комплексного урахування витратних і результативних характеристик.

Отримані результати подано у таблиці 2.11, яка дозволяє ранжувати продукцію за рівнем конкурентоспроможності та визначити сильні й слабкі позиції підприємства.

Таблиця 2.11 - Інтегральний показник конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ «Ягорлик»

Види продукції	Інтегральний показник конкурентоспроможності
Пшениця озима	0,630
Кукурудза на зерно	0,142
Ячмінь озимий	0,605
Соняшник	0,204
Ріпак озимий	0,861

Джерело: Розраховано автором

Результати інтегрального оцінювання конкурентоспроможності продукції ТОВ «Ягорлик» свідчать про значну диференціацію економічної результативності окремих культур. Найвищий інтегральний показник

отримано для ріпаку озимого (0,861), що зумовлено поєднанням високих цін реалізації, значного прибутку та високого рівня рентабельності. Це робить ріпак стратегічно важливою культурою для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Другу та третю позиції займають пшениця озима (0,630) і ячмінь озимий (0,605). Обидві культури демонструють стабільний рівень витрат і прибутковості, формуючи надійну основу рослинницької спеціалізації підприємства. Їхній конкурентний потенціал залишається високим, незважаючи на коливання ринкових цін.

Натомість соняшник (0,204) та особливо кукурудза (0,142) показали низьку конкурентоспроможність. Основними причинами є високі виробничі витрати, цінова нестабільність, а також відсутність реалізації окремих культур у 2024 році. Це свідчить про підвищені ризики вирощування та необхідність оптимізації технологічних і збутових процесів (рис.2.3).

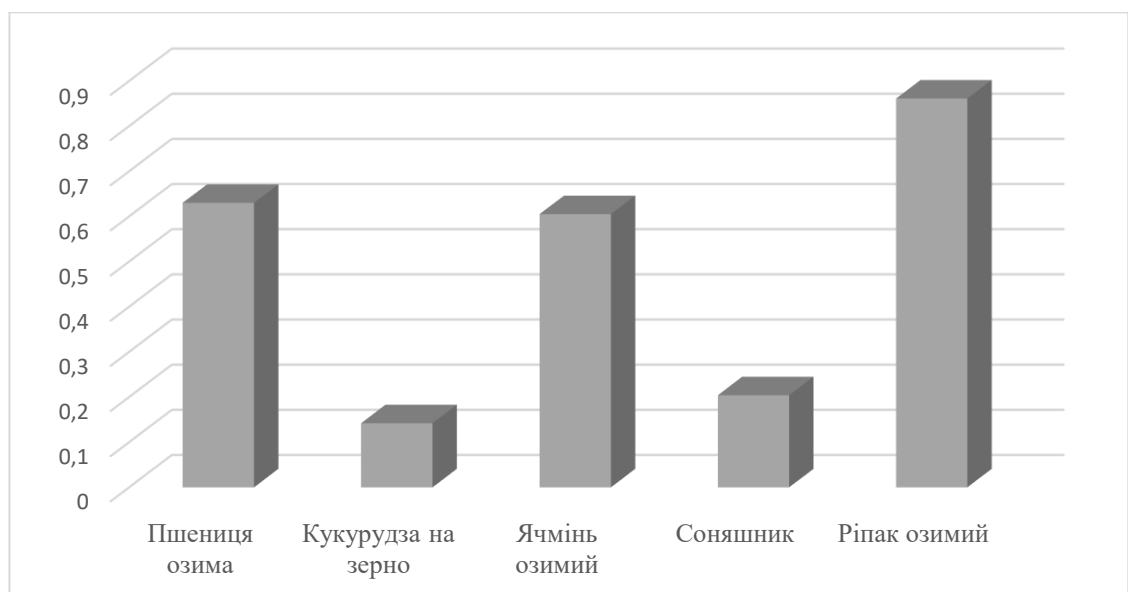


Рисунок 2.3 - Інтегральний показник конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ «Ягорлик»

Джерело: Побудовано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Загалом аналіз інтегральних показників підтверджує, що підприємство має виразну конкурентну перевагу у виробництві ріпаку й озимих зернових

культур, тоді як вирощування кукурудзи та соняшнику потребує перегляду стратегії в межах ресурсного та ринкового планування.

Показники результативності та ефективності господарської діяльності відображають здатність підприємства формувати валовий продукт, забезпечувати стабільний дохід, контролювати витрати та отримувати прибуток. Їхня динаміка дозволяє оцінити рівень використання ресурсів та визначити загальні тенденції зміни фінансово-економічного стану підприємства. У таблиці 2.12 наведено порівняльні дані за 2022–2024 роки, що дає можливість оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на економічні результати ТОВ «Ягорлик» та встановити ступінь його адаптивності до умов функціонування.

У 2024 році обсяг виробленої валової продукції в постійних цінах знизився до 74,2 % рівня 2022 року, що свідчить про скорочення виробничої активності та певне зниження результативності господарювання. Аналогічна тенденція простежується й за показниками виробництва на 100 га угідь та на одного працівника, де зниження становить відповідно 25,2 % та 27,4 %. Причинами є зміни в структурі посівів, так і коливання урожайності окремих культур.

Чистий дохід від реалізації продукції також зменшився, проте менш суттєво, до 92,5 % порівняно з 2022 роком. Зниження доходу у розрахунку на 1000 грн основних засобів (до 57,7 %) свідчить про зменшення фондівіддачі та погіршення ефективності використання основного капіталу. Разом з тим дохід на одного працівника знизився лише на 9,5 %, що вказує на відносну стабільність трудової продуктивності на рівні реалізації.

Негативною є динаміка собівартості реалізованої продукції, яка зросла до 132,1 % рівня 2022 року. Це зумовило суттєве скорочення прибутку від реалізації (до 61,6 %). Падіння прибутковості особливо відчутне у розрахунку на 100 га угідь (до 50,3 %) та на працівника (до 48,8 %), що відображає загальне зниження економічної віддачі ресурсів.

Таблиця 2.12 - Результативність та ефективність господарської діяльності ТОВ «Ягорлик»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	79783,54	68235,95	59213,53	74,22
в т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	2178,4	1876,5	1629,5	74,80
на 1 грн. основних виробничих засобів	1,02	0,67	0,47	46,23
на 1 середньорічного працівника	1813,26	1516,35	1315,86	72,57
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	148149,70	205550,10	137103,30	92,54
в т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	4045,1	5652,5	3773,0	93,27
на 1000 грн. основних виробничих засобів	1899,0	2009,4	1094,8	57,65
на 1 середньорічного працівника	3367,0	4567,8	3046,7	90,49
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	64998,70	140288,20	85878,10	132,12
Прибуток від реалізації продукції всього, тис. грн.	83151,00	65261,90	51225,20	61,61
в т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1770,9	980,1	891,5	50,34
на 1000 грн. основних виробничих засобів	64858,3	35640,2	32394,9	49,94
на 1 середньорічного працівника	1474,1	792,0	719,9	48,84
Чистий прибуток, тис. грн.	64858,30	35640,20	32394,90	49,95
Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	127,93	46,52	59,65	-68,28*
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	99,78	25,40	37,72	-62,06*

Джерело: Розраховано за звітністю ТОВ «Ягорлик»

Чистий прибуток скоротився майже вдвічі, що є критичним сигналом для фінансової стійкості підприємства. Особливо різким є падіння рівня рентабельності: рентабельність виробничої діяльності знизилась на 68,28 в.п., а всієї діяльності на 62,06 в.п. Це свідчить про зростання витратності виробництва, зниження цін реалізації окремих культур та загальне погіршення ринкової кон'юнктури.

Отже, дані свідчать про загальне погіршення економічних результатів діяльності ТОВ «Ягорлик» у 2022–2024 роках. Незважаючи на окремі позитивні моменти, підприємство зіткнулося зі зниженням обсягів виробництва, падінням прибутковості та зменшенням ефективності використання ресурсів. Погіршення рентабельності діяльності вказує на необхідність перегляду структури витрат, оптимізації технологічних процесів, підвищення ефективності управління та диверсифікації джерел доходів. Зростання собівартості та нестабільність прибутку свідчать про потребу посилення екологічного та економічного менеджменту, що є важливою умовою зміцнення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Проведений аналіз системи еколого-орієнтованого управління та конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» показав, що підприємство володіє значним ресурсним потенціалом та має можливості для сталого розвитку, проте ефективність його використання у 2022–2024 рр. суттєво знизилася. Динаміка виробничих, фінансових та економічних показників свідчить про зменшення обсягів валової продукції, погіршення рентабельності та зростання витратності виробництва. Структурні зміни у посівних площах і коливання урожайності зумовили нерівномірність результативності окремих культур, що безпосередньо вплинуло на конкурентоспроможність підприємства.

Разом з тим інтегральна оцінка конкурентоспроможності продукції підтвердила наявність стійких конкурентних переваг у виробництві ріпаку озимого та озимих зернових культур. Це формує основу для подальшого розвитку підприємства за умов оптимізації технологій, удосконалення системи управління та підвищення екологічної ефективності виробництва. Результати аналізу засвідчили, що екологічний менеджмент має потенціал стати ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, за умови його системного впровадження та інтеграції в загальну стратегію підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Стратегічні напрями підвищення екологічної відповідальності підприємства

У сучасних умовах глобальної економіки екологічна відповідальність аграрних підприємств розглядається як ключовий чинник формування їхньої конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Зростання екологічних вимог, посилення регуляторного тиску, інтеграція України до європейського ринку та підвищення екологічної чутливості споживачів визначають необхідність глибокої трансформації системи управління підприємством у напрямі екологізації. Для ТОВ «Ягорлик» це означає перехід від традиційних підходів до виробництва до моделі, основаної на принципах раціонального природокористування, мінімізації негативного впливу на довкілля та підвищення ефективності використання ресурсів.

Посилення екологічної відповідальності підприємства передбачає не лише впровадження технологічних рішень, але й стратегічне переосмислення політики управління, включаючи планування, контроль, оцінювання ризиків та взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Значення екологічної відповідальності зростає також у контексті міжнародних стандартів, таких як ISO 14001, екологічної сертифікації продукції та вимог Європейського зеленого курсу, що створюють нові можливості й одночасно нові виклики для аграрного сектору.

Таким чином, визначення та обґрунтування стратегічних напрямів підвищення екологічної відповідальності ТОВ «Ягорлик» є необхідною умовою формування сучасної моделі еколого-орієнтованого управління,

здатної забезпечити підприємству конкурентні переваги, підвищення інвестиційної привабливості та узгодження його діяльності з глобальними тенденціями сталого розвитку.

Для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи екологічного менеджменту ТОВ «Ягорлик» важливо проаналізувати вплив макросередовища, у якому функціонує підприємство. Середовище визначається сукупністю політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що формують умови ведення аграрного виробництва та можливості підвищення його екологічної відповідальності. З цією метою проведено PEST-аналіз, результати якого узагальнено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - PEST-матриця зовнішнього середовища ТОВ «Ягорлик»

Фактор	Зміст впливу	Можливості для ТОВ «Ягорлик»
Р - Політичні	Євроінтеграційний курс України; адаптація до норм ЄС (CAP, IED, EIA, BAT); державний контроль за екологічними показниками; воєнні ризики.	Доступ до європейських ринків та грантів. Підвищення іміджу завдяки екологічній відповідальності. Можливість сертифікації продукції за європейськими стандартами.
Е - Економічні	Коливання цін на аграрні ресурси й продукцію; подорожчання енергоресурсів; потреба модернізації основних засобів; доступність зелених фінансових інструментів.	Можливість отримання кредитів та грантів на екологізацію виробництва. Зниження собівартості за рахунок енергоощадних технологій. Підвищення ефективності використання ресурсів.
С - Соціальні	Зростання екологічної свідомості споживачів; очікування прозорості та соціальної відповідальності; дефіцит кваліфікованих кадрів; посилення ролі громад у контролі екологічності виробництва.	Підвищення попиту на екологічно чисту продукцію. Формування позитивного іміджу підприємства. Можливість залучення молодих фахівців через впровадження екостандартів.
Т - Технологічні	Впровадження точного землеробства; ресурсозберігаючі технології; цифровий моніторинг екопоказників; біологічні засоби захисту рослин; модернізація техніки.	Підвищення продуктивності та зниження впливу на довкілля. Оптимізація ресурсів (добрив, палива, ЗЗР). Можливість зниження витрат за рахунок автоматизації та цифровізації.

Джерело: Побудовано автором

PEST-аналіз дозволяє систематизувати зовнішні фактори, оцінити їхній потенційний вплив на діяльність підприємства та окреслити можливості й ризики, що повинні бути враховані у стратегічному плануванні.

Зовнішнє середовище підприємства характеризується високим рівнем регуляторного, економічного та соціального тиску, що зумовлює потребу у постійній адаптації виробничих процесів і управлінських рішень. Зростання вимог екологічного законодавства, інтеграція України до європейських стандартів, коливання цін на аграрну продукцію та ресурсні обмеження формують складні умови для діяльності ТОВ «Ягорлик». Водночас ці фактори створюють вагомі можливості для зміцнення конкурентних позицій підприємства за рахунок впровадження сучасних екологічних практик, цифрових технологій, розвитку точного землеробства та оптимізації використання природних ресурсів.

Посилення екологічної відповідальності здатне стати ключовим стратегічним вектором розвитку підприємства, оскільки відповідає глобальним тенденціям сталого агровиробництва, підвищує інвестиційну привабливість та сприяє доступу до нових ринків збуту, зокрема тих, що вимагають високого рівня екологічної сертифікації. Формування дієвої системи екологічного менеджменту не лише мінімізує екологічні ризики, але й забезпечує підприємству довгострокові конкурентні переваги через скорочення витрат, підвищення якості продукції, раціональне використання ресурсів і зміцнення репутації відповідального виробника.

Таким чином, успішна реалізація стратегічних екологічних ініціатив може стати фундаментом стійкого розвитку ТОВ «Ягорлик», забезпечивши йому адаптивність до викликів ринку та відповідність сучасним світовим вимогам у сфері аграрного виробництва.

Для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи екологічного менеджменту ТОВ «Ягорлик» важливо комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні умови його функціонування. З цією метою проведено SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні

та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати можливості та загрози, що формуються під впливом макросередовища. Такий підхід забезпечує стратегічне бачення розвитку еколого-орієнтованої діяльності, допомагає визначити пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності та формування адаптивних управлінських рішень. Результати SWOT-аналізу наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. - SWOT-аналіз екологічного менеджменту та конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик»

S - Strengths (Сильні сторони)	W - Weaknesses (Слабкі сторони)
Значний земельний фонд та сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування основних культур.	Зниження результативності виробництва та рентабельності у 2022–2024 рр.
Наявність успішних і високорентабельних культур (ріпак озимий, озима пшениця).	Висока собівартість окремих культур та нестабільність фінансових результатів.
Досвід упровадження елементів екологічно орієнтованих технологій (мінімальний обробіток ґрунту, сучасна техніка).	Недостатній рівень цифровізації екологічного контролю та моніторингу ресурсів.
Відносно стабільна структура трудових ресурсів.	Обмежені інвестиційні можливості для модернізації техніки та екологічної інфраструктури.
Позитивний імідж на локальному ринку та досвід співпраці з переробниками.	Недостатній рівень формалізації системи екологічного менеджменту відповідно до ISO 14001.
O - Opportunities (Можливості)	T - Threats (Загрози)
Гармонізація українського законодавства з нормами ЄС відкриває доступ до фінансових інструментів: «зелених» грантів, програм підтримки сталого сільського господарства.	Посилення екологічних вимог, перевірок та штрафів за недотримання природоохоронного законодавства.
Зростання попиту на екологічно чисту, сертифіковану продукцію.	Нестабільність ринкової кон'юнктури, коливання цін на зернові та олійні культури.
Впровадження точного землеробства та цифрових систем дає можливість суттєво знизити витрати та підвищити екологічність виробництва.	Зростання тарифів на енергоресурси та ПММ, що збільшує собівартість продукції.
Доступність сучасних біологічних засобів захисту рослин, альтернативних до хімічних.	Погодні ризики, зміна клімату, деградація ґрунтів.
Можливість отримання сертифікацій ISO 14001 та Global G.A.P., що підвищує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.	Воєнні ризики, логістичні обмеження та порушення ланцюгів постачання.

Джерело: Побудовано автором

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Ягорлик» має суттєвий потенціал для розвитку системи екологічного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності, адже поєднує у собі природні ресурси, виробничий досвід і потенціал до інноваційних трансформацій. Найважливіші можливості підприємства пов'язані з подальшою екологізацією виробництва, цифровізацією технологічних та управлінських процесів, доступом до європейських фінансових інструментів підтримки сталого агровиробництва та зростаючим попитом на екологічно безпечну й сертифіковану продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Використання цих можливостей здатне забезпечити підприємству стратегічні переваги, зокрема зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення ринкових позицій.

Разом з тим реалізація потенціалу розвитку неможлива без подолання виявлених слабких сторін, серед яких: висока собівартість окремих видів продукції, недостатня системність екологічного контролю, обмеженість інвестиційних ресурсів і потреба в модернізації матеріально-технічної бази. Ці чинники стримують ефективність еколого-орієнтованих заходів і потребують упровадження механізмів ресурсозбереження, оптимізації витрат та підвищення технологічної оснащеності.

Наявні зовнішні загрози такі, як посилення регуляторних вимог, ринкова нестабільність, кліматичні ризики, подорожчання енергоресурсів та воєнні чинники, підкреслюють необхідність стратегічного планування та впровадження системних екологічних рішень [15, 97]. Саме їх комплексна реалізація дозволить підприємству не лише мінімізувати ризики, але й сформувати довгострокову стійкість, забезпечити адаптивність до змін та підвищити конкурентоспроможність у сучасних умовах глобальної економіки.

Таблиця 3.3 - TOWS-матриця стратегічних альтернатив розвитку системи екологічного менеджменту ТОВ «Ягорлик»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	Стратегії SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Стратегії ST (використання сильних сторін для мінімізації загроз)
S1. Значний земельний фонд і сприятливі умови S2. Конкурентні та прибуткові культури (ріпак, пшениця) S3. Наявність сучасної техніки й технологічних елементів S4. Позитивний ринковий імідж	SO1. Розширення екологічно орієнтованих технологій (мінімальний обробіток, точне землеробство) для підвищення продуктивності й екологічності виробництва. SO2. Використання високорентабельних культур для участі в європейських програмах підтримки сталого агровиробництва. SO3. Отримання екологічних сертифікатів (ISO 14001, GlobalG.A.P.) для виходу на нові ринки. SO4. Позиціонування продукції як екологічно чистої та безпечної для зміцнення конкурентних переваг.	ST1. Використання потужної земельної бази та наявної техніки для зменшення впливу кліматичних ризиків через оптимізацію сівозмін та технологій. ST2. Підвищення ефективності виробництва шляхом впровадження технологій ресурсоощадності для пом'якшення негативних наслідків зростання цін на ресурси. ST3. Удосконалення екологічного менеджменту для забезпечення відповідності жорстким нормам екологічного законодавства. ST4. Використання сильної ринкової позиції для стабілізації економічних результатів у періоди ринкової турбулентності.
Слабкі сторони (W)	Стратегії WO (подолання слабких сторін завдяки використанню можливостей)	Стратегії WT (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)
W1. Висока собівартість окремих культур W2. Нестабільні фінансові результати W3. Недостатня цифровізація контролю та моніторингу W4. Обмежені інвестиційні ресурси W5. Відсутність цілісної системи ISO 14001	WO1. Залучення грантів та «зелених» інвестицій ЄС для модернізації техніки та підвищення екологічної ефективності. WO2. Впровадження цифрових систем управління ресурсами (GPS-моніторинг, аналіз ґрунтів, автоматизоване дозування добрив). WO3. Структурна оптимізація виробництва з акцентом на культури з найвищим інтегральним показником конкурентоспроможності. WO4. Запровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001 як інструменту зниження витрат і ризиків.	WT1. Зменшення залежності від нестабільних культур через оптимізацію структури посівів і ризик-менеджмент. WT2. Поступове оновлення технічної бази за рахунок енергоощадного обладнання, щоб уникнути росту собівартості та витрат на ресурси. WT3. Розробка плану екологічних заходів для відповідності вимогам законодавства та зниження штрафних ризиків. WT4. Посилення фінансової дисципліни та впровадження системи контролінгу для мінімізації збитків у періоди ринкової нестабільності.

Джерело: Побудовано автором

Запропонована TOWS-матриця дає можливість системно оцінити стратегічні сценарії розвитку ТОВ «Ягорлик» шляхом поєднання внутрішніх можливостей і обмежень зі зовнішніми умовами функціонування підприємства. Отримані стратегічні альтернативи демонструють, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для активного впровадження екологічно орієнтованих стратегій, що відповідають сучасним вимогам ринку та нормативно-правового поля.

Комбінація сильних сторін із зовнішніми можливостями вказує на високий стратегічний потенціал підприємства щодо впровадження екологічних ініціатив. Значні земельні ресурси, сучасна техніка та позитивний ринковий імідж створюють сприятливі умови для використання таких можливостей, як екологізація виробництва, розвиток точного землеробства, отримання екологічних сертифікатів та вихід на ринки ЄС. Реалізація стратегій SO здатна забезпечити ТОВ «Ягорлик» довгострокову конкурентну перевагу за рахунок підвищення якості продукції, оптимізації витрат і розвитку екобренду.

Підприємство має низку внутрішніх обмежень - високі витрати, нерівномірність фінансових результатів, недостатню цифровізацію - проте зовнішні можливості, такі як доступ до європейських фінансових інструментів, попит на екопродукцію та розвиток цифрових технологій у землеробстві, дозволяють компенсувати ці слабкі сторони. Особливе значення має впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001 та залучення грантових програм ЄС, що може забезпечити фінансові ресурси для модернізації виробництва й удосконалення системи екологічного контролю.

Регуляторні зміни, кліматичні ризики та нестабільність аграрних ринків становлять серйозні загрози. Проте ТОВ «Ягорлик» має можливість суттєво зменшити їхній вплив завдяки технологічному потенціалу, рентабельним культурам і міцним ринковим позиціям. Стратегії ST передбачають оптимізацію сівозмін, раціональне управління ресурсами, модернізацію технологічних процесів та посилення відповідності екологічним вимогам.

Реалізація таких заходів підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків і забезпечує фінансову стабільність.

WT-стратегії орієнтовані на захисні заходи, які дозволяють уникнути посилення слабких сторін під впливом зовнішніх загроз. Для ТОВ «Ягорлик» це насамперед: оптимізація структури виробництва, підвищення енергоефективності техніки, впровадження системи контролінгу та екологічного аудитування. Ці стратегії формують базу для зниження фінансових ризиків, забезпечення відповідності екологічним нормам та підвищення стабільності діяльності в умовах ринкової невизначеності.

TOWS-аналіз показує, що найперспективнішими для ТОВ «Ягорлик» є стратегічні напрямки, спрямовані на активне використання зовнішніх можливостей (SO та WO), зокрема екологічної модернізації, цифровізації, участі в екопрограмах ЄС та посилення екологічної сертифікації. Водночас важливо реалізовувати ST та WT-стратегії, які забезпечують адаптивність підприємства до ринкових, кліматичних та нормативних ризиків. Збалансоване впровадження цих альтернатив формує системну основу для еколого-орієнтованого та конкурентного розвитку підприємства в умовах глобальної економіки.

Запропоновані стратегічні напрями розвитку екологічної відповідальності ТОВ «Ягорлик» демонструють високий потенціал підприємства для переходу до більш стійкої, технологічно модернізованої та конкурентоспроможної моделі господарювання. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища засвідчив, що поєднання ресурсних можливостей підприємства із сучасними інструментами екологічного менеджменту - сертифікацією за ISO 14001, цифровим моніторингом екологічних впливів, впровадженням ресурсоощадних технологій, диверсифікацією виробництва та формуванням екобренду - здатне забезпечити як зниження екологічних ризиків, так і підвищення економічної результативності.

Сформовані стратегічні альтернативи вказують, що ефективно використання можливостей європейських програм підтримки, інтеграція

сучасних цифрових рішень та орієнтація на екологічну безпеку дозволяють ТОВ «Ягорлик» не лише відповідати нормативним вимогам, але й зайняти вигідніші позиції на аграрному ринку. Подолання слабких сторін - нестабільності фінансових результатів, високої собівартості та недостатньої системності екологічного контролю, можливе завдяки інвестиціям у модернізацію виробництва, оптимізацію структури посівів та вдосконалення управлінських процесів.

Отже, реалізація комплексних стратегічних заходів з підвищення екологічної відповідальності формує для підприємства стійку основу довгострокової конкурентоспроможності, підвищує його адаптивність до змін регуляторного та ринкового середовища, сприяє зменшенню екологічних ризиків і відкриває нові економічні можливості в умовах інтеграції до європейського ринку.

3.2. Розроблення заходів з впровадження сучасних екологічних технологій та «зелених» інновацій

У сучасних умовах глобальної конкуренції та посилення екологічних вимог сталий розвиток аграрних підприємств неможливий без впровадження сучасних екологічних технологій та «зелених» інновацій. Для ТОВ «Ягорлик» ці інноваційні рішення стають не лише інструментом зниження негативного впливу на довкілля, але й важливим чинником підвищення ресурсної ефективності, оптимізації витрат, укріплення ринкових позицій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Результати аналізу діяльності підприємства, проведеного у попередніх підрозділах, засвідчили наявність низки проблемних аспектів — від високої собівартості виробництва та нестабільності фінансових показників до недостатньої цифровізації екологічного контролю. Саме впровадження інноваційних технологій, зокрема точного землеробства, енергоощадних

рішень, цифрових систем моніторингу та ресурсоефективного управління, може стати ключовим механізмом подолання цих викликів.

З огляду на європейський вектор розвитку України та зростання вимог до екологічної відповідальності аграрних виробників, «зелені» інновації перетворюються на стратегічний інструмент інтеграції у європейський ринок, залучення інвестицій, підвищення довіри споживачів та посилення екологічної безпеки виробництва [87]. Тому розроблення комплексу практичних заходів із впровадження сучасних екологічних технологій є логічним продовженням стратегічних напрямів розвитку підприємства та важливою складовою еколого-орієнтованої моделі управління.

У цьому контексті одним із найбільш перспективних напрямів екологічної модернізації виробництва для ТОВ «Ягорлик» є реалізація спеціалізованого інноваційного проєкту, спрямованого на впровадження екологічно чистих технологій вирощування зелених культур. Саме він дозволяє конкретизувати стратегічні пріоритети підприємства та перевести їх у площину практичної реалізації.

Метою проєкту є впровадження екологічно чистого та ресурсоефективного виробництва зелених культур (кропу, петрушки, салатів) у ТОВ «Ягорлик» шляхом застосування сучасних «зелених» технологій, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності підприємства, диверсифікацію його діяльності та зниження антропогенного впливу на довкілля.

Сформульована мета одночасно відображає екологічний, технологічний та економічний виміри інноваційного напрямку розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання проєкту:

1. Технологічні завдання

обґрунтувати та впровадити оптимальну технологію вирощування зелені з використанням органічних добрив і біологічних засобів захисту рослин;

забезпечити необхідні технічні умови для вирощування (тепличне господарство, краплинне зрошення, агроволокно, системи мікроклімату);

запровадити технології моніторингу стану ґрунту та рослин для підвищення стабільності врожайності.

2. Екологічні завдання

мінімізувати використання хімічних засобів захисту рослин і мінеральних добрив;

забезпечити зниження використання водних ресурсів і викидів CO₂ через впровадження ресурсоощадних методів;

сформувати екологічно безпечну систему поводження з відходами виробництва.

3. Організаційно-управлінські завдання

розробити внутрішні стандарти та регламенти екологічного вирощування зелені;

провести навчання персоналу щодо технологій і принципів екологічного виробництва;

впровадити внутрішню систему контролю якості та екологічності продукції.

4. Економічні завдання

визначити необхідні інвестиції, їх структуру та прогноз окупності проєкту;

забезпечити фінансову стійкість проєкту шляхом оптимізації витрат та пошуку можливих джерел фінансування (гранти, програми підтримки);

сформувати економічну модель ціноутворення для нової продукції.

5. Маркетингові завдання

сформувати екобренд продукції ТОВ «Ягорлик»;

визначити цільові сегменти ринку (HoReCa, супермаркети, локальні фермерські ринки);

розробити стратегію просування екологічної зелені як продукту преміум-класу.

Продуктом запропонованого інноваційного проєкту для ТОВ «Ягорлик» є свіжа екологічно чиста зелень - кроп, петрушка та різновиди листових салатів, вирощена із використанням сучасних екологічних і ресурсоощадних технологій. Перехід до виробництва цього виду продукції є стратегічно доцільним з огляду на високу місткість ринку, стабільний споживчий попит, низький рівень конкурентного насичення у преміум-сегменті та можливість забезпечення підприємству нового напрямку діяльності з високою доданою вартістю.

Зелень, що пропонується до вирощування в межах проєкту, належить до культур із коротким вегетаційним періодом та високою рентабельністю, що забезпечує швидку оборотність вкладених інвестицій. Крім того, вирощування цієї продукції дає змогу підприємству отримувати декілька врожаїв протягом року, особливо за умови використання тепличних технологій, що значно підвищує рентабельність виробництва та ефективність використання земельних ресурсів.

Технологія вирощування зелені в межах проєкту ґрунтується на принципах екологічності, мінімального впливу на довкілля та оптимального використання природних ресурсів. Передбачено застосування біологічних засобів захисту рослин, що дозволяють повністю відмовитися від хімічних пестицидів. Управління родючістю ґрунту здійснюватиметься за допомогою органічних добрив (компост, вермикомпост, сапропель) та мікробіологічних препаратів природного походження. Всі технологічні операції базуються на принципах точності та диференційованого підходу, включно з контролем вологості ґрунту, застосуванням краплинного зрошення та систем моніторингу мікроклімату у тепличних умовах [75].

Вирощування продукції передбачає використання агроволокна, ресурсоефективних систем освітлення (LED), автоматизованих систем зрошення, а також можливу інтеграцію технологій точного землеробства для визначення оптимальних параметрів росту. Це забезпечує стабільні показники

урожайності, високу якість продукції та її відповідність екологічним стандартам.

Особлива увага приділяється екологічним перевагам продукту. Застосування біологічного захисту та органічних методів удобрення дозволяє мінімізувати забруднення ґрунту і води, знизити викиди CO₂, зменшити використання водних ресурсів на 30-50 % та забезпечити довгострокове збереження родючості земель. Такі параметри виробництва повністю відповідають вимогам європейських сертифікаційних систем, зокрема Global G.A.P., Organic Standard та ISO 22000 [76].

Ринкові характеристики продукту свідчать про значний потенціал комерційного успіху. Попит на екологічно чисту зелень стабільно зростає як з боку індивідуальних споживачів, так і з боку HoReCa-сегменту та торговельних мереж. Розвиток культури здорового харчування, зростання популярності локальних фермерських продуктів та потреба супермаркетів у регулярних поставках якісної зелені створюють сприятливі передумови для реалізації даного проєкту. Крім того, продукція, вирощена екологічними методами, може бути конкурентоспроможною на ринках Європейського Союзу, зокрема Молдови, Румунії та інших сусідніх країн.

До споживчих характеристик продукту належать високий вміст вітамінів, мікроелементів, ефірних олій, привабливий товарний вигляд, триваліший термін зберігання та відсутність залишків хімічних засобів захисту. Ці властивості забезпечують продукції преміальність, дозволяючи підприємству реалізовувати її за вищою ціною порівняно зі звичайною продукцією.

Економічна значущість проєкту полягає у високій маржинальності виробництва зелених культур. За умов упровадження тепличного вирощування рентабельність може становити 30–50 % залежно від виду культури, а короткий цикл виробництва (від 25 до 55 днів) забезпечує швидку окупність інвестицій. Проєкт також сприяє диверсифікації діяльності ТОВ

«Ягорлик», зменшуючи залежність від зернових та олійних культур, ринкова кон'юнктура яких є нестабільною.

У цілому продукт проєкту - екологічно чиста зелень, вирощена з використанням сучасних «зелених» технологій, поєднує в собі економічну вигідність, екологічну відповідальність та інноваційність. Такий напрям діяльності відповідає стратегії сталого розвитку підприємства, сприяє посиленню його конкурентних позицій, відкриває доступ до нових ринків і формує позитивний екологічний імідж ТОВ «Ягорлик» як виробника високоякісної продукції з мінімальним впливом на довкілля.

Технологія вирощування зелених культур за органічними стандартами передбачає використання природних відновлюваних ресурсів, формування безпечного агрофітоценозу та мінімізацію негативного впливу на довкілля. На відміну від традиційного інтенсивного землеробства, екологічно орієнтована технологія акцентує увагу на збереженні родючості ґрунту, оптимальному використанні водних ресурсів, застосуванні органічних добрив та біологічних засобів захисту рослин.

Запропонована технологічна карта враховує природно-кліматичні умови Подільського району, виробничі можливості ТОВ «Ягорлик» та вимоги ринку до екологічно чистої продукції. Кожен етап технологічного процесу спрямований на забезпечення стабільної врожайності, високої якості продукції та відповідності стандартам органічного виробництва.

Таблиця 3.4 відображає комплекс технологічних операцій, що формують основу для успішного екологічного вирощування зелених культур у закритому ґрунті. Підготовчий період є критично важливим етапом, оскільки саме якість ґрунтового середовища, його структура, поживний режим та біологічна активність визначають подальшу продуктивність кропу, петрушки та салатів. На відміну від відкритого ґрунту, тепличне виробництво дозволяє здійснювати підготовку з більшою точністю, адже умови середовища можуть бути повністю контрольованими.

Таблиця 3.4 – Підготовчий період

№	Технологічна операція	Термін виконання	Матеріали / препарати	Норма використання	Примітка
1	Агрономічне обстеження поля, аналіз ґрунту	Осінь - рання весна	—	—	Визначення гумусу, рН, NPK
2	Поверхневий обробіток ґрунту (культивация 8–12 см)	Березень–квітень	—	—	Збереження структури ґрунту
3	Внесення органічних добрив	Березень	Вермикомпост «Біогумус»; BioGrow Organic 4-3-3; Сапропель «ЕкоСапр»	3-4 т/га; 200-250 кг/га; 1-1,5 т/га	Основне внесення

Джерело: Побудовано автором за [14, 88,121,122]

Підготовчий етап включає 3 підетапи:

- агрономічне обстеження поля та аналіз ґрунту. На цьому етапі визначають фізико-хімічний стан ґрунту, рівень забезпеченості елементами живлення, кислотність, вміст гумусу. Дані аналізу дозволяють правильно підібрати норми органічних добрив та прогнозувати потребу в додаткових коригувальних заходах.

- поверхневий обробіток ґрунту. Легкий культивацийний обробіток (8–12 см) забезпечує збереження структури ґрунту, зниження бур'янового фону та створення оптимального насінневого ложа, не порушуючи біологічну активність ґрунтових організмів.

- внесення органічних добрив. Використовуються екологічно сертифіковані продукти (Вермикомпост «Біогумус», BioGrow Organic 4-3-3, Сапропель «Еко Сапр»). Ці добрива забезпечують рослини доступними формами азоту, фосфору й калію, покращують структуру ґрунту та стимулюють розвиток корисної мікрофлори [6].

Передпосівні заходи (табл. 3.5) включають вирівнювання ґрунту та передпосівна культивация, що формує рівномірне насіннєве ложе і забезпечує однакову глибину загортання насіння та дружні сходи та біологічну дезінфекцію ґрунту. Застосування препаратів Триходермін-Біо та Planriz [19]

дозволяє знизити ризик розвитку ґрунтових патогенів без використання хімічних фунгіцидів, що є обов'язковою вимогою органічних технологій.

Таблиця 3.5 - Передпосівні заходи

№	Операція	Термін	Препарат	Норма	Примітка
4	Вирівнювання ґрунту, передпосівна культивування	Квітень	—	—	Підготовка насінневого ложа
5	Біологічна дезінфекція ґрунту	За 5-7 днів до сівби	Триходермін-Біо; Planriz	2-3 л/га; 1-2 л/га	Внесення по ґрунту

Джерело: Побудовано автором [88, 121,122]

Таблиця 3.6 відображає технологічні параметри сівби кропу, петрушки та листових салатів у закритому ґрунті, що забезпечує стабільні умови вирощування протягом усього року. Тепличне середовище дозволяє точно регулювати мікроклімат, оптимізувати споживання води та елементів живлення, а також мінімізувати вплив зовнішніх погодних чинників, що робить параметри сівби більш керованими та прогнозованими.

Таблиця 3.6 - Сівба

№	Операція	Термін	Матеріали	Норма	Примітка
6	Сівба кропу	Квітень	Насіння	1,5-2 млн нас./га	Глибина – 1-2 см
7	Сівба петрушки	<i>Квітень</i>	Насіння	1,0-1,2 млн нас./га	Повільна схожість
8	Сівба листових салатів	Квіт.-травень	Насіння	200-250 тис. рослин/га	Міжряддя 25-30 см

Джерело: Побудовано автором за [19, 14]

Представлені в таблиці 3.6 параметри сівби адаптовані до специфіки закритого ґрунту, де технологічний процес може бути тонко налаштований для отримання стабільного та якісного врожаю. Завдяки керованому середовищу, зелені культури демонструють пришвидшене зростання, рівномірність розвитку та підвищену товарну якість, а використання екологічно чистих технологій робить продукцію конкурентною на ринку екологічних овочів.

Таблиця 3.7 відображає комплекс агротехнічних заходів, спрямованих на забезпечення оптимальних умов росту та розвитку зелених культур у тепличному середовищі. На цьому етапі відбувається інтенсивний ріст рослин,

тому особливе значення мають регулювання водного режиму, підтримання оптимальної структури ґрунту, своєчасне внесення поживних речовин та забезпечення біологічного захисту рослин. Кожен із представлених заходів спрямований на формування екологічно стійкої технології з мінімальним антропогенним і хімічним впливом.

Таблиця 3.7 - Догляд за посівами

№	Операція	Період	Препарат / матеріал	Норма	Примітка
9	Краплинне зрошення	Вегетація	—	15-20 м³/га за цикл	Контроль датчиками вологості
10	Мульчування	Квіт.–травень	Агроволокно AGREEN AG-50	За потреби	Утримання вологи
11	Підживлення органічним добривом	Вегетація	Viva+ (Valagro)	1,5-2 л/га	Через систему фертигації
12	Біозахист від хвороб	Що 10–14 днів	Триходермін-Біо; Planriz	1-2 л/га	Чергування препаратів
13	Біозахист від шкідників	За потреби	Лепідоцид; Актосіт 0,2%	1-2 л/га; 1,8-2 л/га	Листові обробки
14	Використання біостимуляторів	Фази активного росту	Radifarm; Megafol	1,5-2 л/га; 1,5 л/га	Підвищення стійкості

Джерело: Побудовано автором за [19, 14, 121,122]

У тепличних умовах краплинне зрошення є основною технологією водопостачання рослин. Воно забезпечує точну подачу води безпосередньо в кореневу зону, що дозволяє уникнути надмірного зволоження повітря, знизити ризик розвитку грибкових хвороб і забезпечити економну витрату води. Застосування датчиків вологості дозволяє автоматизувати систему та підтримувати стабільний водний баланс, що є критичним у кожній фазі вегетації.

Операції догляду за посівами, подані у таблиці 3.7, формують цілісну систему екологічного вирощування зелених культур у закритому ґрунті. Їх правильне та своєчасне виконання забезпечує стабільний ріст рослин, мінімізацію ризиків захворювань, оптимальне живлення та високу якість отриманої продукції. Комплексний підхід до догляду дозволяє досягти високої

екологічної безпеки виробництва та підвищити конкурентоспроможність продукції ТОВ «Ягорлик» на ринку органічних овочів.

Збирання зелених культур є одним із найважливіших етапів технологічного процесу, оскільки саме на цій стадії формується кінцева товарна якість продукції та визначається її конкурентоспроможність. У вирощуванні зелені у закритому ґрунті точність і своєчасність збирання мають особливе значення, адже від них залежать смакові характеристики, вміст біологічно активних речовин, зовнішня привабливість та можливість тривалого зберігання продукції.

Таблиця 3.8 систематизує основні операції, що входять до процесу збирання кропу, петрушки та листових салатів, з детальним зазначенням термінів, норм і технологічних особливостей.

Таблиця 3.8 - Збирання врожаю

№	Операція	Термін	Примітка
15	Зрізання зелені	Через 30-45 днів (кріп, петрушка), 45-55 днів (салати)	Ручне або механізоване
16	Первинне охолодження	Одразу після збирання	Температура 4-6 °С
17	Миття та сортування	Після охолодження	Відповідно до вимог якості
18	Пакування, маркування	Перед реалізацією	Пакети з перфорацією або флоупак

Джерело: Побудовано автором

Збирання зелених культур здійснюється у найсприятливіший період - у фазі технічної стиглості, яка настає через 30–45 днів після сівби для кропу та петрушки і 45-55 днів для салатів [14]. У теплицях цей період може дещо скорочуватися завдяки оптимальному мікроклімату та контрольованим умовам вирощування. Зрізання проводиться вручну або механізованим способом за допомогою спеціальних ножів або міні-жниварок, що мінімізує пошкодження листової маси та забезпечує рівномірність висоти зрізу.

Одразу після збирання врожай піддається первинному охолодженню до температури 4-6 °С. Цей технологічний прийом є критично важливим, оскільки зелень швидко втрачає тургор і може втрачати масу при

недотриманні температурного режиму. Операція шокowego охолодження дозволяє різко знизити дихальну активність рослин, уповільнює біохімічні процеси та подовжує термін зберігання продукції.

На етапі миття та сортування зелень очищується від ґрунту, механічних домішок та нестандартних частин рослини. Використання чистої води та харчових мийних установок забезпечує безпечність продукції та відповідність санітарним нормам. Сортування проводиться за зовнішнім виглядом, масою, розміром листків та щільністю пучка. Стандартизовані параметри підвищують товарність продукції та дозволяють формувати партії однорідної якості.

Пакування зелені є визначальним для збереження товарної якості під час транспортування та реалізації. Найчастіше застосовуються: перфоровані біорозкладні пакети; флоупак-упаковка; поліпропіленові пакети із мікроперфорацією.

Такі види упаковки забезпечують оптимальний газообмін, зменшують конденсацію вологи та подовжують «життєвий цикл» продукції. Маркування включає інформацію про виробника, дату збирання, сорт, умови зберігання та позначку про екологічний спосіб вирощування, що є важливою вимогою для органічного ринку.

Зміст таблиці 3.8 демонструє структурований підхід до збирання врожаю під час вирощування зелені у закритому ґрунті. Кожен етап, від зрізання до пакування, забезпечує підтримання високої якості продукції, збереження природної свіжості та мінімізацію післязбиральних втрат. Правильно організована післязбиральна обробка є ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємства на ринку екологічної продукції.

Для вибору оптимальної площі насаджень зелені у закритому ґрунті враховуємо:

- масштаб господарства: рілля ТОВ «Ягорлик» - 3662,4 га;

- характер продукту: зелень - високодохідна культура з коротким вегетаційним періодом, але потребує інтенсивного ручного догляду, стабільного збуту й охолодженої логістики;

- ціль проєкту - диверсифікація, а не повна зміна спеціалізації підприємства;

- ризики: псуваність продукції, залежність від збуту (мережі, HoReCa, локальний ринок).

Тому площа має бути достатньо великою, щоб давати відчутний економічний ефект, але не надмірною, щоб не створювати ризики перевиробництва й перевантаження інфраструктури.

З урахуванням наведених чинників доцільно прийняти оптимальну площу тепличних насаджень зелені на рівні 0,5 га (5000 м²).

Це становить приблизно 1,4 % ріллі ТОВ «Ягорлик», тобто не змінює кардинально структуру спеціалізації, але додає новий високорентабельний напрям. 0,5 га - це площа, яка вже дозволяє сформувати повноцінний тепличний блок (з окремими секціями, технологічними доріжками, вузлом фертигації, охолоджувальною камерою) і не є «демонстраційно-малою».

У межах 0,5 га теплиці доцільно спроектувати таку структуру посівів:

- листові салати – 0,20 га (2000 м²), близько 40 % площі;
- кроп – 0,15 га (1500 м²), близько 30 %;
- петрушка – 0,15 га (1500 м²), близько 30 %.

Таке співвідношення дозволяє мати стабільний асортимент для торговельних мереж і HoReCa; зменшити ризик, пов'язаний із коливанням попиту на окрему культуру; забезпечити ритмічність виробництва завдяки різній тривалості вегетаційного періоду.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх вплив на конкурентоспроможність

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств ключового значення набуває не лише екологічна ефективність виробництва, але й економічна результативність запропонованих управлінських та технологічних рішень. Будь-які інноваційні заходи - впровадження органічних технологій, використання біологічних засобів захисту рослин, модернізація систем поливу або створення тепличного комплексу - потребують фінансового обґрунтування, яке дозволяє оцінити їх доцільність, ступінь ризику та потенційний вплив на конкурентні позиції підприємства.

Для ТОВ «Ягорлик» розроблений проєкт екологічного виробництва зелених культур є не лише технологічним рішенням, а й інструментом стратегічної диверсифікації діяльності та підвищення ринкової стійкості. Саме тому оцінювання економічної ефективності впроваджених заходів дає змогу визначити їхню прибутковість, окупність інвестицій та здатність забезпечити економічні переваги порівняно з конкурентами.

Запровадження екологічно орієнтованого виробництва зелених культур у закритому ґрунті потребує детального економічного обґрунтування, оскільки будівництво тепличного комплексу належить до капіталомістких інвестиційних проєктів. Вартість таких об'єктів залежить від рівня технологізації, типу конструкції, обраних систем опалення, зрошення та автоматизації. Таблиця 3.9 узагальнює витрати на створення тепличного комплексу площею 0,5 га, враховуючи середньоринкову вартість матеріалів та обладнання. Представлений розрахунок дозволяє визначити інвестиційні потреби підприємства, оцінити масштаб проєкту та спрогнозувати його економічну доцільність.

Таблиця 3.9 - Розрахунок вартості побудови тепличного комплексу

№	Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Вартість за одиницю, грн	Сума, грн	Примітка
1	Проектування, дозвільна документація	грн	1 комплект	300000	300000	Ескізний та робочий проєкт, узгодження
2	Земляні роботи, фундамент, підведення комунікацій	грн	1 комплекс	1000000	1000000	Фундамент, під'їзди, вводи води, електрики
3	Тепличний каркас і покриття (полікарбонат тощо)	м²	5000	2500	12500000	Конструкція «коробки» теплиці
4	Система опалення (котел, магістралі, радіатори/труби)	м²	5000	500	2500000	Для цілорічного вирощування
5	Система краплинного зрошення і фертигації	м²	5000	120	600000	Трубопроводи, крапельні стрічки, добривозмішувач
6	Система вентиляції, затінення та мікроклімату	м²	5000	200	1000000	Вентилятори, автоматика фрамуг, затінювальні сітки
7	Внутрішнє обладнання (стелажі, столи, ємності)	м²	5000	140	700000	Робочі столи, стелажі, баки, інвентар
8	Холодильна камера для охолодження та зберігання	грн	1 комплекс	1200000	1200000	Камера попереднього охолодження й короткострокового зберігання
9	Пакувальне обладнання	грн	1 комплект	800000	800000	Мийка, сортувальні столи, базова пакувальна лінія
10	Система автоматизації та моніторингу	грн	1 комплект	400000	400000	Датчики, контролери, програмне забезпечення
11	Непередбачені витрати ($\approx 10\%$ від суми п. 1–10)	грн	1	2100000	2100 000	Резерв на подорожчання, додаткові роботи
	Разом вартість проєкту	грн			23100000	

Джерело Побудовано автором на основі [9,14]

Найбільшу частку інвестицій становлять витрати на будівництво тепличного каркаса та покриття, понад половину загальної вартості. Це пояснюється високою ціною якісних конструкцій та матеріалів (зокрема полікарбонату), які забезпечують теплоізоляцію, довговічність та можливість ефективного контролю мікроклімату.

Значні витрати припадають також на систему опалення, вентиляції, зрошення та фертигації, елементи, які формують функціональне «ядро» технології та забезпечують стабільність виробничого процесу впродовж року. Особливо важливим є оснащення блоком автоматизації та датчиків моніторингу, адже саме ці системи дозволяють знизити споживання ресурсів і підвищити точність регулювання мікроклімату.

Додатково у таблицю 3.9 включено витрати на холодильну камеру та пакувальне обладнання, що є необхідними для підтримання високої якості швидкопсувної продукції та відповідності вимогам торговельних мереж.

Стаття «Непередбачені витрати» становить близько 10 % від загальної суми. Її включення є стандартною практикою при плануванні капіталомістких проєктів, оскільки дозволяє компенсувати можливе зростання вартості матеріалів, курсові коливання або потребу в додаткових роботах.

Формування експлуатаційних витрат тепличного комплексу площею 0,5 га ґрунтується на структурному підході, який передбачає виокремлення всіх постійних та змінних витрат, необхідних для забезпечення безперервного циклу вирощування зелених культур у закритому ґрунті. До складу витрат включено матеріальні ресурси, енергетичне забезпечення, трудові ресурси та супутні операційні витрати, що формують собівартість вирощеної продукції (табл. 3.10).

Перший блок витрат охоплює придбання насіннєвого матеріалу для кропу, петрушки та листових салатів. З огляду на інтенсивний характер виробництва у тепличних умовах та мультициклічність вирощування (3–4 обороти на рік), витрати на насіння займають помітну частку в загальній структурі експлуатаційних витрат. Їхня величина визначена на основі середніх

норм висіву та ринкових цін на сертифіковане насіння, придатне для органічного виробництва.

Таблиця 3.10 - Експлуатаційні витрати тепличного комплексу

№	Стаття	Сума, грн	Примітка
1	Насіння	150000	Закупівля насіння протягом року
2	Органічні добрива та біопрепарати	250000	Біогумус, сапропель, Viva+, Trichodermin, тощо
3	Енергоносії для опалення	900000	Газ, пелети, інший теплоносії
4	Електроенергія (освітлення, вентиляція, автоматика)	200000	Насоси, вентилятори, автоматика
5	Водопостачання та полив	80000	Вода для поливу, технічні потреби
6	Оплата праці персоналу	900000	Агроном, робітники, обслуговуючий персонал
7	Пакування, маркування	200000	Пакети, упаковка, етикетки
8	Інші витрати (ремонт, обслуговування, логістика)	150000	Поточний ремонт, сервіс, дрібні витрати
	Разом експлуатаційні витрати	2830000	

Джерело Побудовано автором на основі [14, 59]

Наступною складовою є витрати на органічні добрива та біологічні засоби захисту рослин. До розрахунку включено вартість вермикомпосту, сапропелю, рідких органо-мінеральних добрив та біопрепаратів (Trichodermin-Bio, Planriz, Viva+ тощо), що забезпечують екологічно безпечне живлення рослин та мінімізацію використання хімічних засобів захисту. Норми внесення визначено відповідно до технологічних вимог виробництва зелені у закритому ґрунті та рекомендацій виробників препаратів [19].

Енергетичні витрати є одним із ключових елементів собівартості тепличної продукції. До них включено витрати на опалення (газ, пелети або інший теплоносії), а також електроенергію, необхідну для роботи освітлювальних систем, вентиляції, насосів та елементів автоматизації контролю мікроклімату. Річний обсяг споживання розраховано з урахуванням періодів найбільшої енергозалежності (осінь–зима–весна).

Витрати на водопостачання охоплюють використання води для поливу, фертигації та технічних потреб. Їх величина ґрунтується на середній нормі

подачі води через систему крапельного зрошення з урахуванням інтенсивності вирощування зелених культур.

Окремо враховано фонд оплати праці персоналу тепличного комплексу, що включає заробітну плату агронома, технолога, операторів теплиць та допоміжних працівників. Розмір витрат визначено з урахуванням середніх ринкових ставок та потреби в забезпеченні безперервності виробничого процесу.

У структурі експлуатаційних витрат виділено також статтю пакування та маркування, що охоплює закупівлю споживчої тари, етикеток та матеріалів для фасування зелених культур. Додатково враховано витрати на логістику, поточний ремонт обладнання, сервісне обслуговування та інші операційні витрати, які системно супроводжують тепличне виробництво.

Сумарні експлуатаційні витрати дозволяють визначити собівартість продукції та розрахувати ключові економічні результати: дохід, витрати, прибуток (рис. 3.11).

Таблиця 3.11 – Доходи та результати проєкту вирощування зелені у тепличному комплексі ТОВ «Ягорлик»

Вид продукції	Обсяг реалізації, т/рік	Ціна реалізації, грн/кг	Дохід, тис. грн	Частка експлуатаційних витрат, тис. грн	Прибуток, тис. грн
Кріп (Anethum graveolens)	20,0	160	3200,0	960	2240,00
Петрушка листова (Petroselinum crispum)	20,0	150	3000,0	930	2070,00
Салати листові (Lactuca sativa)	20,0	140	2800,0	940	1860,00
Разом	60,0	—	9000,0	2830,00	6170,00*

**Без нарахування амортизаційних витрат*

Джерело: Розраховано автором [14, 72]

Доходи проєкту формуються на основі прогнозного обсягу реалізації зелені (60 т/рік) та середньої ринкової ціни екологічно сертифікованої продукції. Порівняння доходів і витрат дало змогу визначити орієнтовний прибуток та очікуваний рівень рентабельності тепличного комплексу, що вказує на високу економічну доцільність запропонованих заходів.

Для кожного виду зелені визначено потенційний обсяг виробництва, який може бути отриманий у результаті 3-4 циклів вирощування на площі 0,5 га. В основу розрахунку ціни реалізації покладено середні оптові ціни на органічну продукцію закритого ґрунту. Дохід отримано шляхом множення обсягу реалізації на ціну, а прибуток шляхом віднімання частки витрат, пропорційних питомому обсягу продукції.

Оцінювання довгострокової економічної результативності інвестиційного проєкту є ключовою складовою обґрунтування його доцільності та вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства. З огляду на те, що створення тепличного комплексу передбачає значні початкові капіталовкладення та формує стабільні грошові потоки протягом тривалого періоду, важливо здійснити прогноз витрат і доходів на весь життєвий цикл проєкту та визначити показники ефективності інвестування.

Для цього використано загальновизнані методи інвестиційного аналізу: розрахунок чистого доходу, операційних витрат, чистих грошових надходжень, а також показників дисконтованої оцінки – NPV, PI та періоду окупності. Прогноз здійснений на горизонті 10 років, що відповідає типовому строку експлуатації тепличного комплексу та реальному періоду, протягом якого проєкт здатний генерувати стійкий прибуток.

Таблиця 3.12 містить інтегрований фінансово-економічний прогноз реалізації проєкту та дозволяє оцінити його довгострокову ефективність. У першому блоці наведено прогноз чистого доходу (виручки від реалізації продукції), який зростає щороку на 10-12% у зв'язку із запланованим розширенням асортименту, інтенсифікацією виробництва та очікуваним зростанням ринкових цін на органічну зелень.

Таблиця 3.12 – Витрати та доходи від реалізації проєкту

Показники	Роки										Всього за 10 років
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
Чистий дохід (виручка від реалізації), всього, тис. грн.	9000,00	10800,00	11880,00	13068,00	14374,80	15812,28	17393,51	19132,86	21046,14	23150,76	155658,35
Витрати на виробництво, всього, тис. грн.	5140,00	5499,80	5884,79	6296,72	6737,49	7209,12	7713,75	8253,72	8831,48	9449,68	71016,54
амортизація техніки	2310,00	2310,00	2310,00	2310,00	2310,00	2310,00	2310,00	2310,00	2310,00	2310,00	23100,00
експлуатаційні витрати	2830,00	3028,10	3240,07	3466,87	3709,55	3969,22	4247,07	4544,36	4862,47	5202,84	39100,55
Капітальні витрати	23100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23100,00
Прибуток	3860,00	5300,20	5995,21	6771,28	7637,31	8603,16	9679,75	10879,14	12214,67	13701,08	84641,81
Чисті грошові надходження, тис. грн.	6170,00	7610,20	8305,21	9081,28	9947,31	10913,16	11989,75	13189,14	14524,67	16011,08	107741,81
Дисконтний множник (за вартості капіталу 20%)	0,87	0,756	0,658	0,572	0,497	0,432	0,376	0,327	0,284	0,247	X
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків (PV) _t	5367,90	5753,31	5464,83	5194,49	4943,81	4714,49	4508,15	4312,85	4125,01	3954,74	48339,57
Сума чистого приведенного доходу (NPV), тис. грн.	25239,57										
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	1,09										
Період окупності інвестицій (PP), років	4,78										

Джерело: Розраховано автором

Другий блок таблиці 3.12 відображає структуру виробничих витрат, що включає амортизаційні відрахування та змінні експлуатаційні витрати. Амортизація розрахована на основі рівномірного списання вартості технічного обладнання тепличного комплексу протягом 10 років, тоді як експлуатаційні витрати збільшуються щорічно відповідно до інфляційних і технологічних факторів.

Окремо виділено капітальні витрати, які виникають лише у стартовому році реалізації проєкту (2026 рік) і становлять 23,1 млн грн. Саме ця сума формує базу для розрахунку дисконтованих показників ефективності.

Третій блок містить розрахунок прибутку та чистих грошових надходжень, що є основою для визначення теперішньої вартості грошових потоків (PV). Чисті грошові надходження включають прибуток плюс амортизацію, адже вона фактично не потребує грошового вибуття.

У четвертому блоці наведено дисконтний множник, розрахований за ставкою дисконту 20%, що враховує ризиковість інвестицій у аграрний сектор та фактор вартості грошей у часі. Застосування дисконтного множника дозволяє визначити теперішню вартість майбутніх грошових потоків, підсумок яких формує чистий приведений дохід (NPV).

Отримані результати демонструють, що:

$NPV = 25\,239,57$ тис. грн, що свідчить про значну економічну привабливість проєкту;

індекс рентабельності інвестицій $(PI) = 1,09$, тобто на кожен вкладений гривню підприємство отримує 1,09 грн теперішньої вартості доходів;

період окупності становить 4,78 року, що є прийнятним для аграрних інвестицій з високою капіталомісткістю.

Таким чином, таблиця 3.12 комплексно відображає економічні результати впровадження тепличного комплексу та підтверджує доцільність реалізації проєкту як джерела довгострокового стабільного прибутку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик».

Реалізація проєкту створення тепличного комплексу для вирощування зелені, навіть за умови застосування сучасних технологій та органічних підходів, супроводжується низкою ризиків, характерних для аграрного виробництва, інвестиційної діяльності та ринку органічних продуктів. Основні групи ризиків охоплюють технологічні, фінансово-економічні, ринкові, організаційні та екологічні фактори, кожен з яких може впливати на стабільність роботи теплиці й очікувані фінансові результати.

Технологічні ризики пов'язані з можливими відмовами обладнання, перебоями в енергопостачанні, порушенням мікроклімату теплиць, зниженням врожайності через технологічні похибки чи недотримання агротехнічних вимог.

Біологічні ризики виникають через можливі спалахи хвороб або шкідників, що можуть поширюватися швидко в умовах закритого ґрунту. Фінансові ризики охоплюють коливання цін на обладнання, добрива, біопрепарати, енергоносії, а також ризики недоотримання доходів через зміну ринкової кон'юнктури.

Ринкові ризики включають зниження попиту, формування високої конкуренції на ринку органічної продукції та можливі зміни у вимогах сертифікації.

Організаційні ризики можуть бути зумовлені нестачею кваліфікованих кадрів, помилками управління, несвоєчасністю операцій чи логістичних процесів.

Екологічні ризики стосуються можливих екстремальних погодних явищ (бурі, шквали), які хоч і не впливають безпосередньо на рослини в теплиці, але можуть пошкодити конструкцію комплексу чи порушити енергозабезпечення.

Для забезпечення стабільності та безпеки виробництва передбачено комплекс заходів з мінімізації ризиків: диверсифікація джерел постачання, автоматизація контролю мікроклімату, страхування, регулярний моніторинг

біологічного стану рослин, використання сучасних матеріалів, впровадження стандартів НАССР та органічного виробництва (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Основні ризики реалізації проєкту та заходи щодо їх мінімізації

Види ризиків	Засоби подолання / мінімізації
Технологічні ризики: відмова обладнання, перебої енергопостачання, збій мікроклімату	Резервні генератори та джерела живлення; Сервісне обслуговування обладнання; Моніторинг та автоматичні системи контролю температури і вологості; Використання високоякісних матеріалів та сертифікованої техніки
Біологічні ризики: хвороби рослин, шкідники	Регулярне застосування біопрепаратів (Trichodermin, Planriz); Дотримання режимів санітарії та гігієни; Контроль густоти посівів та вентиляції; Впровадження інтегрованого захисту рослин (IPM)
Фінансові ризики: коливання цін, зростання вартості ресурсів	Довгострокові договори із постачальниками; Створення резервного фонду; Пошук грантових та інвестиційних програм; Оптимізація витрат завдяки енергоефективним технологіям
Ринкові ризики: зниження попиту, посилення конкуренції	Диверсифікація каналів збуту (HoReCa, рітейл, онлайн-продажі); Сертифікація органічного виробництва; Впровадження бренду підприємства; Вивчення споживчих трендів
Організаційні ризики: дефіцит кадрів, помилки управління	Навчання персоналу; Чіткі інструкції та регламенти; Автоматизація процесів обліку і контролю; Найм агронома-технолога з досвідом тепличного виробництва
Екологічні ризики: пошкодження теплиці вітром, бурями, злива	Страховання тепличного комплексу; Використання посилених конструкцій; Система водовідведення; Резервні плани аварійного реагування

Джерело: Побудовано автором

Впровадження проєкту з організації тепличного виробництва зелених культур має стратегічне значення для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Ягорлик» (табл. 3.14). Насамперед проєкт забезпечує диверсифікацію виробництва, що дозволяє підприємству зменшити залежність від коливань урожайності традиційних польових культур та нестабільності ринкових цін. Зелень, особливо органічна, характеризується відносно стабільним попитом,

що створює можливості для формування прогнозованих доходів і зниження ризиків сезонності.

Таблиця 3.14 - Порівняльна характеристика конкурентних переваг ТОВ «Ягорлик» до та після реалізації проєкту

Критерій конкуренто-спроможності	До реалізації проєкту	Після реалізації проєкту
Асортимент продукції	Обмежений набір традиційних польових культур; низька диверсифікація	Розширений асортимент, включаючи зелень преміум-сегмента; підвищена диверсифікація
Сезонність виробництва	Висока залежність від сезонних коливань і погодних умов	Цілорічне виробництво завдяки тепличному комплексу
Стабільність доходів	Висока мінливість, залежність від урожайності та цін на зернові	Стабільні грошові потоки; передбачувані канали збуту
Технологічний рівень	Традиційні технології, низький рівень автоматизації	Високотехнологічне тепличне виробництво, автоматизація мікроклімату, краплинне зрошення
Екологічність продукції	Обмежені можливості екологічного виробництва	Органічне вирощування, використання біодобрив та біозахисту; екологічний бренд
Ринкові позиції	Конкуренція в сегменті масових культур із низькою маржинальністю	Вихід у преміальний сегмент органічної продукції з вищою ціною
Витрати виробництва	Зростаючі витрати через ресурсоемність польових технологій	Нижча собівартість одиниці продукції завдяки ресурсоефективності теплиць
Канали збуту	Переважно оптові продажі за низькою ціною	Розширення каналів: рітейл, HoReCa, онлайн, прямі контракти
Фінансова стійкість	Обмежені ресурси для інвестицій; залежність від врожайності	Підвищення прибутковості та інвестиційної привабливості
Імідж підприємства	Нейтральний, без екологічного позиціонування	Формування іміджу сучасного екоорієнтованого виробника
Кадровий потенціал	Потреба в оновленні компетенцій; традиційні підходи	Підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних технологій
Екологічна відповідальність	Виконання базових норм без акценту на екологізацію	Комплексна система екоменеджменту, відповідність стандартам ЄС

Джерело: Побудовано автором

Одним із ключових результатів проєкту є підвищення ресурсної ефективності підприємства. Використання сучасних тепличних технологій, крапельного зрошення, автоматизованих систем контролю мікроклімату та

біологічних засобів захисту рослин забезпечує раціональне використання води, енергії, добрив і трудових ресурсів. Це позитивно впливає на структуру витрат, підвищує продуктивність праці та формує нижчу собівартість одиниці продукції порівняно з традиційними методами вирощування.

Проект також сприяє екологічній модернізації підприємства, що відповідає сучасним вимогам ЄС та світовим трендам сталого аграрного виробництва. Вирощування зелені з використанням органічних добрив, біопрепаратів і технологій мінімізації антропогенного впливу підвищує екологічний імідж підприємства. Це формує додаткову конкурентну перевагу на ринку, де споживачі дедалі більше орієнтуються на екологічність і безпечність продукції.

Важливим механізмом зростання конкурентоспроможності є розширення ринків збуту. Продукція тепличного комплексу може бути реалізована не лише на місцевому ринку, а й у мережах роздрібної торгівлі, сегменті HoReCa та через онлайн-платформи. Органічний статус продукції підвищує її ринкову вартість і дозволяє підприємству працювати у преміальному ціновому сегменті, забезпечуючи додаткову маржу й збільшуючи прибутковість.

Крім того, реалізація проекту має значний вплив на інноваційний потенціал підприємства, адже впровадження нових технологій, систем управління виробництвом і цифрових інструментів стимулює підвищення кваліфікації персоналу, розвиток технічної бази та формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на інновації та екологічну відповідальність.

Завдяки реалізації проекту очікується суттєве покращення фінансових результатів підприємства. Розрахунки показали, що тепличне виробництво характеризується високою рентабельністю, позитивним чистим приведеним доходом (NPV) та коротким строком окупності інвестицій. Це створює

стабільну базу для подальших інвестицій і розширення діяльності, посилюючи фінансову стійкість підприємства.

Отже, впровадження тепличного комплексу забезпечує ТОВ «Ягорлик» комплекс переваг - від екологічних і технологічних до ринкових і фінансових. Усе це в сукупності сприяє формуванню сталого конкурентного розвитку, підвищує адаптивність до зовнішніх викликів і закладає основу для інтеграції підприємства до європейського ринку органічної продукції.

Отже, порівняння стану підприємства до і після впровадження проєкту свідчить про суттєве посилення його конкурентних переваг. Перехід до тепличного вирощування зелених культур забезпечує диверсифікацію виробництва, зростання маржинальності та вихід на нові сегменти ринку. Водночас удосконалення технологічної бази та екологічних стандартів формує стійкий фундамент для довгострокового розвитку й підвищення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження дозволило комплексно обґрунтувати роль екологічного менеджменту в підвищенні конкурентоспроможності аграрного підприємства та розробити практичні рекомендації щодо екологізації виробництва ТОВ «Ягорлик».

Результати дослідження дозволило дійти наступних висновків:

1. Встановлено, що екологічний менеджмент є інтегрованою системою управління, спрямованою на мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності на довкілля, забезпечення ресурсоефективності та формування екологічної відповідальності підприємства. Проаналізовано еволюцію екоменеджменту — від природоохоронних заходів до стратегічної екологічної політики відповідно до міжнародних стандартів ISO та принципів сталого розвитку. Узагальнено наукові підходи та наведено авторське визначення категорії.

2. Узагальнено та класифіковано методи екологічного оцінювання: показникові, експертні, інтегральні, порівняльні, аудитні та методи життєвого циклу. Розроблено таблиці показників екологічної ефективності та методів її оцінювання. Систематизація дозволила визначити інструментарій, найбільш релевантний для аграрних підприємств у сучасних умовах.

3. Встановлено, що екологічний менеджмент посилює конкурентні позиції підприємства через: підвищення ресурсної ефективності, зниження витрат, поліпшення якості продукції, формування екологічного іміджу, розширення доступу до ринків, зростання довіри споживачів, мінімізацію ризиків та відповідність законодавчим вимогам. Побудовано схему взаємозв'язку екологічних механізмів і конкурентних переваг.

4. У результаті дослідження нормативно-правового забезпечення встановлено, що екологічна діяльність підприємств в Україні регулюється широким комплексом законів, підзаконних актів, державних стандартів та

галузових регламентів, які спрямовані на забезпечення раціонального природокористування, запобігання негативному впливу на довкілля та інтеграцію до європейських стандартів. Проведена систематизація показала, що основні положення Законів України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про екологічну експертизу», «Про відходи», «Про оцінку впливу на довкілля» та інших актів утворюють фундамент екологічного регулювання для аграрного сектору.

Порівняння українських нормативів із вимогами ЄС (директиви EIA, IED, Water Framework Directive, CAP, ESG-вимоги) засвідчило суттєвий прогрес у гармонізації законодавства, але водночас — існування значного розриву в механізмах практичного впровадження, контролю та моніторингу екологічних стандартів. Особливо важливою для підприємств є необхідність переходу від декларативних екологічних вимог до ризик-орієнтованого та превентивного управління впливами на довкілля.

Для ТОВ «Ягорлик» гармонізація екологічного законодавства України із системою регулювання ЄС створює не лише додаткові нормативні зобов'язання, але й нові стратегічні можливості: доступ до європейських ринків, участь у програмах підтримки сталого виробництва, використання «зелених» фінансових інструментів та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

5. Проведена оцінка довела, що ресурсний потенціал ТОВ «Ягорлик» є достатнім для забезпечення стабільної виробничої діяльності, проте характеризується нерівномірністю використання ресурсів та зниженням результативності в динаміці.

З позицій екологічної ефективності найбільш критичними факторами є: традиційні технології землеробства, застосування інтенсивних засобів виробництва, недостатня інтеграція систем ресурсозбереження та біологічних методів захисту рослин. Це створює передумови для забруднення ґрунтів, підвищення вуглецевого сліду та зниження природної родючості.

Водночас підприємство має значний потенціал для екологізації виробництва: доступ до якісних земельних ресурсів, сприятливе розташування, накопичений досвід вирощування різних культур, а також можливість переходу до енергоощадних та органічних технологій, що здатні суттєво покращити ресурсну та екологічну ефективність.

6. Проведено порівняльний аналіз конкурентних позицій основних видів продукції та розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності. До конкурентних переваг належать: спеціалізація на основних зернових культурах, наявність достатнього земельного банку, гнучкість виробничої структури та досвід роботи на ринку. Проте слабкі сторони, такі як коливання врожайності, нестабільність прибутковості культур, високі виробничі витрати та залежність від погодних умов, суттєво знижують стійкість конкурентних позицій.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції показав, що окремі культури є конкурентними, тоді як інші демонструють низьку рентабельність і нестійкі ринкові позиції. Проведений SWOT-аналіз дав змогу визначити ключові чинники конкурентоспроможності: ефективність ресурсного використання, якість продукції, доступ до ринків, інноваційність технологій та екологічна відповідність виробництва.

7. У ході дослідження стратегічних перспектив встановлено, що посилення екологічної відповідальності є критично важливим для довгострокового розвитку ТОВ «Ягорлик» в умовах інтеграції України до європейського ринку та дії жорсткіших екологічних регламентів. За результатами SWOT- і TOWS-аналізів визначено ключові стратегічні напрями, що здатні забезпечити перехід підприємства від традиційної моделі господарювання до еколого-орієнтованої.

Стратегічні напрями екологізації створюють основу для системних змін, які сприяють сталому розвитку, зміцненню ринкових позицій підприємства та

формуванню конкурентних переваг нового типу - екологічних, інноваційних та соціально орієнтованих.

8. Обґрунтування та розроблення комплексу практичних заходів щодо впровадження сучасних екологічних технологій дозволило сформувати інноваційну модель тепличного виробництва органічної зелені, що відповідає принципам екологічного землеробства та вимогам сталого розвитку. Запропонований комплекс включає біологічний захист рослин, використання органічних добрив, впровадження систем краплинного зрошення, застосування низьковуглецевих технологій, а також застосування цифрових інструментів контролю мікроклімату.

Проект вирізняється високим рівнем екологічної чистоти за рахунок використання біопрепаратів, відсутності хімічних пестицидів, раціонального водокористування та мінімального впливу на довкілля. Технологія закритого ґрунту дозволяє отримувати продукцію протягом усього року, забезпечуючи стабільність виробництва і диверсифікацію доходів підприємства.

Розроблена технологічна карта вирощування зелених культур, система догляду та живлення рослин створюють чіткий алгоритм упровадження «зелених» інновацій у виробництво. Це забезпечує підвищення якості продукції, зменшення ресурсного навантаження та створення умов для подальшої екологічної модернізації підприємства.

9. Економічне обґрунтування довело, що інвестиційний проєкт створення тепличного комплексу є фінансово доцільним, економічно ефективним і стратегічно важливим для майбутнього розвитку ТОВ «Ягорлик». Здійснені розрахунки показали позитивне значення чистого приведенного доходу (NPV), високий індекс рентабельності інвестицій (PI) та прийнятний період окупності. Це свідчить про стабільність грошових потоків і вигідність інвестування у тепличну інфраструктуру.

Проект не лише демонструє економічну ефективність, а й суттєво підсилює конкурентоспроможність підприємства. Він забезпечує: вихід на

нові ринки зі стабільним попитом; можливість реалізації продукції за преміальними цінами; створення додаткових джерел доходу незалежно від сезонності; покращення еколого-економічних показників; зменшення ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами; підвищення інвестиційної привабливості завдяки екологічному іміджу.

У результаті впровадження проєкту ТОВ «Ягорлик» отримує не просто додатковий бізнес-напрямок, а стратегічну платформу для довгострокового зростання, що зміцнює його ринкову позицію та формує модель сталого еколого-орієнтованого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування механізму екологічного менеджменту в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8250> (дата звернення: 03.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105.2020.10.52
2. Базельська конвенція про контроль за транскордонним перевезенням небезпечних відходів та їх видаленням. Ратифікована Україною 17.07.1999 № 803-XIV. *Офіційний вісник України*. 1999. № 29. Ст. 1532.
3. Берзіна С. В., Яреськовська І. І. та ін. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти: посібник. Київ: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 134 с. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/images/page/2018-04-02-01.pdf> (дата звернення: 30.08.2025).
4. Бець М. Т., Залуцький В.П. Аналітичні аспекти екологічної оцінки ділової активності торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3338> (дата звернення: 18.08.2025).
5. Белова О. І. Особливості кліматичного та екологічного менеджменту та маркетингу як основа сталого стратегічного розвитку сучасного підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3(63). С. 109–115. snku.krok.edu.ua (дата звернення: 12.08.2025).
6. Біологічний захист рослин : навч. посіб. / В. П. Федоренко, О. В. Гаврилюк. Київ: Аграрна освіта, 2018. 356 с.
7. Богданюк І. Комплексний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів агробізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. № 330(3). С. 535-541. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-85>

8. Боярчук О. Екологічний менеджмент українських підприємств на ринку органічної продукції. Матеріали наук. конф. (електрон. ресурс). Житомирська політехніка, 2020. 1 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/109.pdf> conf.ztu.edu.ua (дата звернення: 14.08.2025).
9. Будівництво теплиці https://budver.com/budivnictvo-teplici?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.09.2025).
10. Будько О.В., Кіріченко О. І. Концептуальні засади системи екологічного менеджменту та її інформаційного забезпечення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Т. 35 (74), № 4. С. 58-63. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_4/12.pdf (дата звернення: 30.08.2025).
11. Буканов Г. М. Формування та реалізація державної екологічної політики на регіональному рівні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління зі спеціальності 25.00.02 – механізми державного управління. Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2021. http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/dis_%D0%91%D1%83%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2.pdf (дата звернення: 10.08.2025).
12. Василенко Л. О., Березницька Ю. О., Жукова О. Г. Розвиток екологічного менеджменту на підприємстві в умовах глобалізації економіки України. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 62–66. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9486413a-dd80-4a57-aa41-636dd8b69a0f/content> (дата звернення: 10.07.2025).
13. Водний кодекс України. Прийнято 06.06.1995 № 213/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 24. Ст. 189.
14. Волоха Л., Писаренко П., Баган О. Органічне овочівництво закритого ґрунту: методичні рекомендації. Полтава : ПДАА, 2018. 86 с.

15. Ганна Дідур, Віталій Довган, Євгенія Пирожок. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. №5. С. 21-32.
16. Годлевська М.М. Перспективи впровадження системи екологічного менеджменту на українських підприємствах. *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*. 2019. №4. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.11.html> (дата звернення: 10.07.2025).
17. Головенко І.П. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. С.300-303. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/63.pdf> (дата звернення: 10.07.2025).
18. Гринчук Ю.С., Коваль Н.В., Вовкотруб Я.В. Впровадження механізму екологічного менеджменту в систему управління територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2023. №9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.14>
19. Грищук О. К., Матейчик В. П. та ін. Екологічний менеджмент : навчальний посібник / за ред. М. Ф. Дмитриченка. Київ : НТУ, 2010. 250 с.
20. Дейч М. Є. Екологічний менеджмент: участь громадськості. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 87–90. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2021/1/11-Deich.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).
21. Демиденко О.О. Методика проведення екологічного аудиту на основі геоінформаційних систем. С. 102-108. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/156300> (дата звернення: 19.07.2025).
22. Демченко К. В. Поняття «ефективності» у контексті екологічної модернізації виробництва суб'єктами підприємництва. *Підприємництво і*

торгівля. 2023. №39. С. 73-79. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1482/1393> (дата звернення: 19.07.2025).

23. Дерій В. А. Облік, аудит і аналіз екологічної діяльності підприємств: поняття, стан та напрямки розвитку. Тернопільський національний економічний університет. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2015.. Том 19. № 2. С. 193-200.

24. 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. №18. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/issue/view/17> (дата звернення: 19.07.2025).

25. Домашенко М. Д. Оцінка рівня еколого-економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 1. С. 39-47

26. Домбровська С. М., Коврегін В. В., Помаза-Пономаренко А. Л., Колєнов О. М. Державне управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем : монографія, Харків : НУЦЗУ, 2017. 244 с.

27. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо їх застосування (ISO 14001:2015, IDT). [Чинний з 2016-04-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 24 с.

28. ДСТУ ISO 14004:2016. Системи екологічного управління. Загальні настанови щодо запровадження, підтримання та вдосконалення (ISO 14004:2016, IDT). Чинний з 2017-01-01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 44 с.

29. ДСТУ ISO 14031:2005. Екологічне управління. Оцінювання екологічних показників. Настанови (ISO 14031:1999, IDT). [Чинний з 2006-07-01]. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 56 с.

30. ДСТУ ISO 14044:2006. Екологічне управління. Оцінювання життєвого циклу. Вимоги та настанови (ISO 14044:2006, IDT). [Чинний з 2007-01-01]. Київ : Держспоживстандарт України, 2007. 80 с.

31. ДСТУ ISO 14050:2016. Управління навколишнім середовищем. Словник термінів (ISO 14050:2009, IDT). [Чинний з 2017-01-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 104 с.
32. ДСТУ ISO 14063:2007. Екологічне управління. Обмін екологічною інформацією. Настанови та приклади (ISO 14063:2006, IDT). Чинний з 2008-01-01. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. 48 с.
33. Закон України «Про державний моніторинг довкілля». Прийнято 25.06.2003 № 91-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 37. Ст. 299.
34. Закон України «Про екологічний аудит». Прийнято 24.06.2004 № 1862-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 45. Ст. 500.
35. Закон України «Про екологічну мережу України». Прийнято 24.06.2004 № 1864-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 45. Ст. 502.
36. Закон України «Про захист рослин». Прийнято 14.10.1998 № 180-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 22–23. Ст. 197.
37. Закон України «Про меліорацію земель». Прийнято 14.01.2000 № 1389-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 11. Ст. 90.
38. Закон України «Про насіння і садивний матеріал». Прийнято 26.12.2002 № 411-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 35. Ст. 271.
39. Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції». Прийнято 10.07.2018 № 2496-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 36. Ст. 275.
40. Закон України «Про охорону атмосферного повітря». Прийнято 16.10.1992 № 2707-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 50. Ст. 678.
41. Закон України «Про охорону земель». Прийнято 19.06.2003 № 962-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 39. Ст. 349.
42. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». Прийнято 25.06.1991 № 1264-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 41. Ст. 546.

43. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля». Прийнято 23.05.2017 № 2059-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 29–30. Ст. 315.
44. Закон України «Про пестициди і агрохімікати». Прийнято 02.03.1995 № 86/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 14. Ст. 91.
45. Закон України «Про стандартизацію». Прийнято 05.06.2014 № 1315-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 31. Ст. 1058.
46. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку». Прийнято 20.03.2018 № 2354-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 33. Ст. 269.
47. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності». Прийнято 15.01.2015 № 124-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 14. Ст. 87.
48. Закон України «Про управління відходами». Прийнято 20.06.2022 № 2320-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 37. Ст. 315.
49. Закон України Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. *Відомості Верховної Ради* , 2018, № 13, ст.69)
50. Земельний кодекс України. Прийнято 25.10.2001 № 2768-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 3–4. Ст. 27.
51. Зубар І. В., Назаренко М. О., Намазова Ю. І., Гелетко А. П. Аналітика бізнес-середовища як інструмент стратегічного та операційного управління розвитком підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17715849>
52. Ільїна М. В. Еколого-економічна оцінка ефективності екологічного менеджменту в аграрному виробництві України. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 2-7. URL:http://www.agrosvit.info/pdf/1_2010/2.pdf (дата звернення: 10.07.2025).

53. Караїм О.А., Лавринюк З.В. Методологічні засади розвитку екологічного менеджменту в Україні. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна серія «Екологія»*. 2015. Вип. 13. С. 49-53.
54. Клименко М.О., Скрипчук П.М. Метрологія, стандартизація і сертифікація в екології. Київ: «Академія», 2006. 366 с.
55. Козирєва О., Грузіна І., Бондаренко І. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2023. (29), 83-88. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.13>
56. Колмакова В.М. Еколого-економічна оцінка ефективності впровадження екологічного менеджменту у виробництво. <https://share.google/Gq0XXpH0bGC9K7e6V>
57. Кондратенко І. П., Фесенко О.А. Оцінка екологічної безпеки підприємства експертним методом. *Сучасні технології в промисловому виробництві*: Суми, 2-3 квітня, 2012. Суми, 2012. С. 56-57.
58. Короленко Р. В. Реалізація екологічної відповідальності підприємства в системі стратегічного управління. 2016, Вип. 32. №1. С. 119-124
59. Кос К. П., Виговський В. Г. Удосконалення системи екологічного менеджменту на підприємстві. *Матеріали конференції*. Житомир, 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/139-1.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).
60. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
61. Кравчик Ю.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності реалізації природоохоронних заходів. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1505> (дата звернення: 10.09.2025).

62. Курдіна О.О. Роль екологічної оцінки у визначенні ефективності функціонування системи екологічного менеджменту. *Науковий вісник Національний лісотехнічний університет України*. 2007, вип. 17.6. с. 76-81. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2007/17_6/76_Kurdyna_17_6.pdf
63. Курдіна О. О. Система екологічного менеджменту: принципи формування і впровадження. *Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету*. 2005. Вип. 15.7. С. 211–214.
64. Лагодієнко О. В. Методика оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям на мікрорівні. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 178-187. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-3_0-pages-178_187.pdf (дата звернення: 13.08.2025).
65. Максимів Л. І., Потай О. А. Сутність, функції, завдання і нормативно-правове забезпечення екологічного менеджменту. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*. 2007. Вип. 5. С. 103-109. URL: https://fasu.nltu.edu.ua/index.php/nplanu/article/view/604?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.08.2025).
66. Мальчик М. В., Мартинюк О. В. Сутність і концепція екологічного маркетингу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1 (47). С. 77-81. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2017/1\(47\)/pdf/10-Malchik.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2017/1(47)/pdf/10-Malchik.pdf) (дата звернення: 30.11.2025).
67. Малюк О.С. Формування системи показників оцінки екологічного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 9. С. 853-858. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/148.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
68. Мариняк Б. Б. Методичні підходи до оцінки еколого-економічної безпеки системи життєзабезпечення населення. *Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання*. 2013. № 10.
69. Мельник Л.Г. Екологічна економіка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 367 с.

70. Минич Ю., Суржик Ю. Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 57-60. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2159> (дата звернення: 30.10.2025).

71. Михайлова М. Д., Костенко О. К. Переваги та недоліки впровадження системи екологічного менеджменту та сертифікації на промислових підприємствах. *Агросвіт*. 2016. № 7. С. 57–60. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1636> (дата звернення: 30.09.2025).

72. Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Середні оптові ціни на овочі та зелень, 2020–2024 рр. Офіційний ціновий моніторинг*. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 3.09.2025).

73. Низькодубова К.В. Методичні підходи до якісної оцінки ефективності системи екологічного менеджменту промислового підприємства. *Научно-технический сборник*. 2005. №65. С.350-353. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/1676/1/%D0%9A.%D0%92.%D0%9D%D0%98%D0%97%D0%AC%D0%9A%D0%9E%D0%94%D0%A3%D0%91%D0%9E%D0%92%D0%90.pdf> (дата звернення: 11.09.2025).

74. 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).

75. Органічне виробництво та переробка сільськогосподарської продукції : навч. посіб. / за ред. І. В. Глуценка. Київ: КНЕУ, 2019. 312 с.

76. Органічні добрива та ґрунтова родючість : монографія / О. М. Марчук, С. О. Кравченко, Л. М. Кизима. Київ : НУБіП України, 2020. 218 с.

77. Оргуська конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля. Ратифікована Україною 06.07.1999 № 832-XIV. Офіційний вісник України. 1999. № 28. Ст. 1468.

78. Оринчак О. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту у сфері надрокористування. *Академічні візії*. 2022. Випуск 13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7932387>

79. Паризька кліматична угода (Paris Agreement). Ратифікована Законом України від 14.07.2016 № 1469-VIII. Офіційний вісник України. 2016. № 59. Ст. 2044.

80. Петричук С.І. Методологічні підходи до оцінювання ступеня екологічної відповідальності та сталого розвитку підприємств в умовах імплементації біоекономічної парадигми. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2024. № 2 (132). с.31-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-5>

81. Пітель Н.Я. Концептуальні складові екологічного менеджменту аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-52>

82. Пономаренко В. С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / В. С. Пономаренко, І. В. Гонтарева ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Пономаренка В. С. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с. URL: <https://surl.li/igeouk> (дата звернення: 20.09.2025).

83. Потабенко М.В., Корніцька О.І. Особливості та переваги методу органічного землеробства. *Агроекологічний журнал*. №3, 2007. С. 34-39.

84. Припотень В. Ю. Формування інформаційної бази за результатами оцінювання еколого-економічної безпеки промислового підприємства. *Бізнес-інформ*. 2013. № 10. С. 152–156.

85. Про затвердження Методики оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12#Text> 15.10.2012 № 491

86. Руднева О. Ю. Оцінка екологічної складової стійкого розвитку підприємств вуглеви-добувної галузі. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4 (16). С. 62-68.

87. 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>

88. Технологія виробництва овочевих культур : підручник / М. М. Григорюк, І. Д. Придяк, Ю. М. Новаковський та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 448 с.

89. Ткаченко А. М., Бугрім О. Ю. Екологічна стратегія розвитку будівельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3(294). С. 298–303. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10711>

90. Харчіков С.К. Методичні підходи до оцінки екологічної конкурентоспроможності продукції та екологоекономічного рейтингу підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. №3-4(4-5). С. 23-27. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/23-27.pdf>

91. Хромушина Л. А. Сутність та принципи еколого-економічної безпеки розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2.

92. Чіков І. А. Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств АПК. *Підприємництво і*

торгівля. 2024. No 41. С. 104-117. URL:<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1653/1556> (дата звернення: 01.11.2025).

93. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4776> (дата звернення: 30.11.2025).

94. Шкуратов О. І. Інформаційно-аналітичний фактор екологічної безпеки в аграрному секторі економіки. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. Том 23. No 1. С. 98-105.*

95. Шостаковська А., Гудзь Ю., Майстренко Ю., Козинець А. Методичні підходи оцінювання ефективності системи управління економіко-екологічною безпекою підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). DOI:10.52058/3041-1254-2025-9(19)-950-964

96. Darnall N., Jolley G. J., Handfield R. Environmental management systems and the green supply chain. *Public Administration Review*. 2008. Vol. 68, No. 6. P. 1064–1074. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2008.00951.x.

97. 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>

98. Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2000 establishing a framework for Community action in the field of water policy (Water Framework Directive). Official Journal of the European Union, L 327, 22.12.2000, p. 1–73. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 30.11.2025).

99. Directive 2001/42/EC of the European Parliament and of the Council of 27 June 2001 on the assessment of the effects of certain plans and programmes on the environment (SEA Directive). Official Journal of the European Union, L 197, 21.07.2001, p. 30–37. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 30.11.2025).

100. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain directives (Waste Framework Directive). Official Journal of the European Union, L 312, 22.11.2008, p. 3–30. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 30.11.2025).

101. Directive 2010/75/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on industrial emissions (integrated pollution prevention and control, IED). Official Journal of the European Union, L 334, 17.12.2010, p. 17–119. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 30.11.2025).

102. Directive 2011/92/EU of the European Parliament and of the Council of 13 December 2011 on the assessment of the effects of certain public and private projects on the environment (EIA Directive). Official Journal of the European Union, L 26, 28.01.2012, p. 1–21. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 30.11.2025).

103. Directive 91/676/EEC of 12 December 1991 concerning the protection of waters against pollution caused by nitrates from agricultural sources (Nitrates Directive). Official Journal of the European Communities, L 375, 31.12.1991, p. 1–8. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 30.11.2025).

104. EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) — Directive (EU) 2022/2464. Official Journal of the European Union, L 322, 16.12.2022, p. 15–61. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 30.11.2025).

105. European Commission. Best Available Techniques (BAT) Reference Documents (BREFs). Joint Research Centre of the European Commission. URL: <https://eippcb.jrc.ec.europa.eu> (дата звернення: 30.11.2025).

106. European Commission. Common Agricultural Policy (CAP) Regulations 2014–2020 and 2023–2027. Brussels: European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy> (дата звернення: 30.11.2025).

107. European Commission. Environmental Acquis. Official Publications of the European Union. Brussels, 2020. 216 p. URL: <https://ec.europa.eu/environment/legal> (дата звернення: 30.07.2025).

108. European Commission. The Common Agricultural Policy (CAP) and Greening Measures: Implementation Report. Brussels: European Commission, 2019. 88 p. URL: <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy> (дата звернення: 30.07.2025).

109. European Environment Agency. Industrial Emissions Directive (IED): Implementation and Overview. European Environment Agency Report. Copenhagen, 2021. 54 p. URL: <https://www.eea.europa.eu> (дата звернення: 30.07.2025).

110. Fadly D. Greening industry in Vietnam: Environmental management standards and resource efficiency in SMEs. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 18. P. 1–27. <https://doi.org/10.3390/su12187455>

111. Forsman H. Environmental innovations as a source of competitive advantage or vice versa? *Business Strategy and the Environment*. 2013. Vol. 22, No. 5. P. 306–320. <https://doi.org/10.1002/bse.1742>

112. Giménez Leal G., Casadesús Fa M., Valls Pasola J. Using environmental management systems to increase firms' competitiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2003. Vol. 10, No. 2. P. 101–110. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.32>

113. González-Benito J., González-Benito Ó. Environmental proactivity and business performance: An empirical analysis. *Omega*. 2005. Vol. 33, No. 1. P. 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.002>

114. Hart S. L., Ahuja G. Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance // *Business Strategy and the Environment*. 1996. Vol. 5, No. 1. P. 30–37. DOI:10.1002/(SICI)1099-0836(199603)5:1<30::AID-BSE38>3.0.CO;2-Q
115. Horváthová E. The impact of environmental performance on firm performance: Short-term costs and long-term benefits? // *Ecological Economics*. 2012. Vol. 84. P. 91–97. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2012.10.001
116. OECD Environmental Performance Reviews: European Union 2020. OECD Publishing. Paris, 2020. 196 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/8f3a21b1-en>
117. 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. P. 320-331. URL: <https://surl.li/hxtqhc> (дата звернення 25.10.25)
118. Pavláková Dočekalová M., Balcerzak A. P., Luňáček J., Doubravský K., Meluzín T., Łapińska J. Impact of ISO 14 001, ISO 9 001 and ISO 45 001 on economic performance and competitive potential of European companies // *Journal of Competitiveness*. 2024. Vol. 16, No. 4. P. 219–241. DOI: 10.7441/joc.2024.04.11. URL: <https://www.cjournal.cz/files/561.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
119. Regulation (EC) No 1221/2009 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS). Official Journal of the European Union. 2009. L 342. P. 1–45. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32009R1221> (дата звернення: 30.07.2025).
120. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy). Official Journal of the European Union, L 198, 22.06.2020, p. 13–43. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 30.09.2025).

121. Valagro S.p.A. Каталог продуктів Viva+, Megafol, Radifarm. Офіційний сайт Valagro. URL: <https://www.valagro.com>
122. Valagro. Viva+ Technical Data Sheet. 2020. 18 p.
123. Wagner M., Van Phu N., Azomahou T., Wehrmeyer W. The relationship between the environmental and economic performance of firms: An empirical analysis of the European paper industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2002. Vol. 9, No. 3. P. 133–146. DOI:10.1002/csr.22
124. Zhang Q., Ma Y., Yin Q. Environmental management breadth, environmental management depth, and manufacturing performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019. Vol. 16, No. 23. P. 1–11. <https://doi.org/10.3390/ijerph16234628>