

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОЛОГІЧНО СТАЛОГО АГРОБІЗ-
НЕСУ ТА ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКО-
МУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Владлена НІКОЛЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**З А В Д А Н Н Я**
на підготовку кваліфікаційної роботи**Ніколенко Владлені Вікторівні**

1. **Тема роботи:** «Управління розвитком екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва в сільськогосподарському підприємстві»

керівник роботи: Демидова Марія Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 05 червня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** дані відкритих джерел по ТОВ «Побережне», матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, матеріали за результатами опитування і анкетування персоналу та клієнтів ТОВ «Побережне», статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) дослідити сучасні теоретичні аспекти розвитку екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва; 2) проаналізувати особливості діяльності ТОВ «Побережне» у контексті впровадження сталих агротехнологій; 3) оцінити вплив воєнного стану на розвиток екологічного та органічного виробництва в підприємстві; 4) обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо розвитку екологічно сталого агробізнесу; 5) розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських підходів у сфері органічного виробництва на прикладі ТОВ «Побережне».

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Напрями стратегії розвитку екологічного менеджменту в системі землеробства ТОВ «Побережне»

2. Перспективні завдання для переходу на органічне виробництво, що включає можливість сертифікації за європейськими стандартами (EU Organic) ТОВ «Побережне»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Вересень, 2024 р.	
2	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.	Вересень, 2024 р.	
3	Пошук та опрацювання джерел інформації стосовно теоретико-методичних основ менеджменту. Підготовка теоретичного розділу № 1.	Вересень-листопад, 2024 р.	
4	Аналіз організаційної, економічної і управлінської діяльності підприємства. Підготовка дослідницько-аналітичного розділу № 2.	Грудень 2024 р.-лютий, 2025 р.	
5	Обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Підготовка проектно-рекомендаційного розділу № 3.	Березень-квітень, 2025 р.	
6	Написання висновків і пропозицій.	Травень, 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.	Травень, 2025 р.	
8	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень, 2025 р.	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи, а також відсутності/наявності академічного плагіату, фабрикування і фальсифікування.	Червень, 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень, 2025 р.	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень, 2025 р.	

Здобувач

Владлена НІКОЛЕНКО

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОЛОГІЧНО СТАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ ТА ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА	
8	
1.1. Сутність та концептуальні засади екологічно сталого агробізнесу	
8	
1.2. Органічне виробництво як складова сталого розвитку агробізнесу	
12	
1.3. Управління розвитком екологічно сталого агробізнесу в сучасних умовах	
15	
РОЗДІЛ 2. ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»	
20	
2.1. Екологічні умови ведення сільськогосподарської діяльності та економічна характеристика	ТОВ «Побережне»
20	
2.2. Аналіз передумов для розвитку екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва	у ТОВ «Побережне»
30	
2.3. Особливості організації системи менеджменту в аграрному підприємстві	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»	
38	

3.1. Стратегія розвитку екологічного менеджменту в системі землеробства господарства	
38	
3.2. Резерви для сертифікації та нарощування обсягів органічного виробництва у	ТОВ «Побережне»
43	
3.3. Ефективність запропонованих заходів щодо управління розвитком екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва у ТОВ «Побережне»	
49	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	
61	

ВСТУП

В умовах сучасних екологічних викликів та зростаючого попиту на безпечну продукцію аграрний сектор України потребує впровадження принципів сталого розвитку. Органічне виробництво забезпечує екологічну рівновагу, знижує негативний вплив сільського господарства на довкілля та сприяє підвищенню якості продукції. Водночас, впровадження таких підходів вимагає ефективного управління, раціонального використання ресурсів та адаптації до ринкових умов.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки стратегій розвитку екологічно сталого агробізнесу, особливо в умовах воєнного стану, що створює додаткові ризики для сільськогосподарських підприємств. Порушення логістичних ланцюгів, обмежений доступ до ресурсів і фінансування ускладнюють ведення господарської діяльності, але водночас відкривають нові можливості для розвитку органічного сектору. Впровадження екологічних технологій може стати конкурентною перевагою для підприємств, що прагнуть підвищити свою ефективність та відповідати європейським стандартам. Дослідження управління розвитком екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва

тва сприятиме формуванню дієвих підходів до ведення сільського господарства, орієнтованого на довгострокову стійкість. Наукове обґрунтування ефективних методів управління дозволить підвищити продуктивність підприємств, оптимізувати їхні витрати та знизити екологічне навантаження. Це особливо важливо в контексті інтеграції України до світового ринку органічної продукції та реалізації державної політики підтримки сталого розвитку аграрного сектору [12, 25].

В умовах воєнного стану в Україні аграрний сектор зіштовхується з численними викликами, такими як порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів, зростання собівартості виробництва та екологічні ризики. Одночасно з цим, зростає суспільний інтерес до екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва, яке здатне забезпечити продовольчу безпеку та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. У зв'язку з цим управління розвитком екологічно сталого агробізнесу набуває стратегічного значення для підприємств, які прагнуть адаптуватися до сучасних умов та забезпечити свою конкурентоспроможність.

ТОВ «Побережне», що спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, має перспективи щодо впровадження екологічних технологій та розширення органічного виробництва. Дослідження ефективності управлінських заходів у цьому напрямку сприятиме розробці дієвих стратегій розвитку підприємства в умовах обмежених ресурсів та економічної нестабільності.

Мета роботи – розробка та обґрунтування ефективних заходів управління розвитком екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва у ТОВ «Побережне» в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Ключовими завданнями бакалаврської роботи стали:

- дослідити сучасні теоретичні аспекти розвитку екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва;
- проаналізувати особливості діяльності ТОВ «Побережне» у контексті впровадження сталих агротехнологій;
- оцінити вплив воєнного стану на розвиток екологічного та органічного виробництва в підприємстві;

- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо розвитку екологічно сталого агробізнесу;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських підходів у сфері органічного виробництва на прикладі ТОВ «Побережне».

Предмет дослідження – методи, інструменти та управлінські рішення щодо забезпечення екологічної стійкості та ефективності органічного виробництва у ТОВ «Побережне».

Об'єкт дослідження – процеси управління розвитком екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва в умовах воєнного стану.

Основні методи дослідження, які використовувалися у бакалаврській роботі:

- теоретичний аналіз – вивчення наукових публікацій, нормативно-правових актів та звітів з екологічного агробізнесу;

- економічний аналіз – оцінка витрат, доходів та рентабельності органічного виробництва;

- порівняльний аналіз – зіставлення традиційних і органічних технологій вирощування продукції;

- методи прогнозування – оцінка перспектив впровадження екологічних ініціатив на підприємстві.

Інформаційна база дослідження включала наукові статті, монографії та навчальні посібники з питань екології та агробізнесу, а також внутрішню документацію та виробничі показники ТОВ «Побережне».

Результати дослідження можуть бути використані для розробки управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності екологічно сталого агробізнесу в Україні. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Побережне» та можуть бути адаптовані іншими аграрними підприємствами, які прагнуть впроваджувати органічні технології в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОЛОГІЧНО СТАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ ТА ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

1.1. Сутність та концептуальні засади екологічно сталого агробізнесу

Сталий розвиток (англ. sustainable development) - загальна концепція щодо необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Сталий розвиток - це систематично керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють дуже швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їх результати та вибрати найбільш оптимальний. Парадигма сталого розвитку містить вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості, відсутності расової та національної дискримінації і спрямована на підвищення рівня життя населення. У країнах, де на державному рівні зазначені вимоги ігноруються, в поняття сталого розвитку намагаються вкласти «зручний» зміст, вихолощуючи справжній. З екологічної точки зору,

сталий розвиток має забезпечувати цілісність біологічних і фізичних природних систем. Особливе значення має життєздатність екосистем, від яких залежить глобальна стабільність всієї біосфери [8, 14, 24].

Основними принципами екологічно сталого агробізнесу є збереження екосистем, ефективне використання ресурсів та дотримання принципів кругової економіки. Це передбачає застосування технологій точного землеробства, органічного виробництва, агролісівництва та біологічного захисту рослин. Крім того, важливим аспектом є зменшення використання хімічних добрив і пестицидів, заміна їх на природні аналоги, що сприяє відновленню ґрунтових екосистем і покращенню якості продукції [2, 20, 35].

Економічний аспект екологічної сталості передбачає підвищення ефективності виробництва через інновації, оптимізацію ресурсів і скорочення відходів. Використання біотехнологій, відновлюваних джерел енергії та екологічно безпечних технологій дозволяє аграрним підприємствам знижувати собівартість продукції та підвищувати її конкурентоспроможність. Такі підходи також сприяють диверсифікації джерел доходу, наприклад, шляхом впровадження переробки біовідходів або використання сонячної енергії в господарствах.

Соціальний аспект екологічно сталого агробізнесу включає підтримку місцевих громад, створення безпечних умов праці та забезпечення продовольчої безпеки. Сталі аграрні системи сприяють збереженню традиційних методів господарювання, розвитку сільських територій та підвищенню добробуту населення. Крім того, зростаючий попит на органічну продукцію стимулює виробників адаптуватися до високих стандартів якості, що позитивно впливає на здоров'я споживачів [1, 18, 36].

Таким чином, екологічно сталий агробізнес є стратегічним напрямом розвитку сільського господарства, що поєднує економічну вигоду, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Його впровадження вимагає комплексного підходу, що включає державну підтримку, наукові дослідження, інноваційні технології та відповідальне ставлення агровиробників. Лише за умови збалансованого використання природних ресурсів та збереження

екологічної рівноваги можна досягти сталого розвитку аграрного сектору та гарантувати продовольчу безпеку майбутніх поколінь.

Розвиток екологічно сталого агробізнесу залежить від низки взаємопов'язаних факторів, які впливають на економічну, соціальну та екологічну ефективність сільськогосподарського виробництва. Важливим аспектом є вплив природних умов, таких як кліматичні зміни, якість ґрунтів, водні ресурси та біорізноманіття. Глобальне потепління, нестача води та деградація земель створюють серйозні виклики для аграрного сектору, вимагаючи впровадження адаптивних і стійких технологій, зокрема точного землеробства, біологічного захисту рослин та агролісівництва.

Другим ключовим фактором є державне регулювання та політика у сфері екологічного сільського господарства. Законодавчі ініціативи, фінансова підтримка та екологічні стандарти стимулюють аграрні підприємства до впровадження сталих практик. Наприклад, субсидії на органічне виробництво, податкові пільги та програми відновлення деградованих земель сприяють переходу до більш екологічно відповідального агробізнесу. Крім того, міжнародні угоди, такі як Європейський зелений курс, змушують українських виробників адаптувати свої підходи до глобальних стандартів сталого розвитку.

Економічні фактори також відіграють важливу роль у формуванні екологічної стійкості агробізнесу. Собівартість екологічно чистої продукції часто є вищою, ніж традиційної, що може ускладнювати її конкурентоспроможність. Проте зростаючий попит на органічну продукцію, розвиток «зеленого» фінансування та інвестицій у відновлювані джерела енергії сприяють збільшенню прибутковості сталого агровиробництва. Використання сучасних технологій, таких як біопрепарати, альтернативні джерела енергії та цифрові рішення, дозволяє скорочувати витрати та підвищувати ефективність господарської діяльності.

Соціальні фактори, зокрема рівень екологічної свідомості споживачів, відіграють вирішальну роль у розвитку екологічно сталого агробізнесу. Зростання попиту на безпечні продукти харчування, готовність споживачів платити більше за органічну продукцію та формування культури відповідального

споживання стимулюють агровиробників до екологізації своїх виробничих процесів. Крім того, підтримка місцевих громад, створення робочих місць у сільській місцевості та покращення умов праці робітників сприяють соціальній стійкості екологічного агробізнесу [3, 11, 39].

Отже, розвиток екологічно сталого агробізнесу залежить від комплексного впливу природних, державних, економічних та соціальних факторів. Гармонійне поєднання екологічної відповідальності, технологічних інновацій, економічної вигоди та суспільної підтримки дозволить аграрному сектору розвиватися в умовах сучасних викликів. Впровадження ефективних механізмів екологічного управління сприятиме не лише збереженню довкілля, а й формуванню конкурентоспроможного та стійкого агробізнесу в Україні.

Сталий розвиток, біорізноманіття та ефективне землекористування є трьома взаємопов'язаними аспектами, які визначають стабільне функціонування екосистем, економічний розвиток та добробут суспільства. Сталий розвиток передбачає досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей таким чином, щоб не порушити баланс природних ресурсів і забезпечити їхнє відновлення для майбутніх поколінь. Біорізноманіття виступає основою стабільності екосистем, адже різноманіття видів, генів та екосистем забезпечує стійкість природних процесів, таких як запилення, очищення води та регуляція клімату. Ефективне землекористування є важливим елементом сталого розвитку, оскільки воно визначає, як землі використовуються для сільського господарства, будівництва, лісового господарства та інших потреб. Водночас, неправильне або надмірне використання земель може призвести до деградації ґрунтів, зменшення родючості, забруднення водних ресурсів та втрати біорізноманіття. Наприклад, інтенсивне землеробство без дотримання принципів агроекології спричиняє ерозію ґрунтів і зменшення кількості корисних організмів, таких як черв'яки чи комахи.

Біорізноманіття тісно пов'язане з ефективним землекористуванням, оскільки здорові екосистеми здатні забезпечити стабільність і продуктивність сільського господарства. Ліси, болота, луків та інші природні середовища виступають як природні бар'єри, що поглинають вуглець, захищають від ерозії,

сприяють водообміну та є домівкою для численних видів флори та фауни. Втрата біорізноманіття може мати серйозні економічні наслідки, зокрема через зниження врожайності, втрата природних запилювачів і ускладнення в управлінні водними ресурсами. Збереження біорізноманіття через сталий розвиток і ефективне землекористування допомагає зберегти ресурси, необхідні для розвитку людини та збереження природного середовища. Техніки, як-от агролісівництво, сівозміни, органічне землеробство, дозволяють підтримувати родючість ґрунтів і зберігати природні ландшафти. Вони сприяють формуванню екологічно збалансованих сільських територій, де поєднуються виробництво сільськогосподарської продукції та охорона природи [5, 22, 37].

Отже, сталий розвиток, біорізноманіття та ефективне землекористування є основою для забезпечення екологічної безпеки та соціально-економічного прогресу. Їхній взаємозв'язок забезпечує не лише збереження природи, а й стабільність для розвитку людських громад. Лише через інтеграцію цих принципів у політику та практику можна досягти гармонії між потребами людства та охороною природного середовища для майбутніх поколінь.

1.2. Органічне виробництво як складова сталого розвитку агробізнесу

Органічне виробництво є важливою складовою сталого розвитку агробізнесу, оскільки воно сприяє збереженню природних ресурсів, забезпеченню продовольчої безпеки та підтримці екологічного балансу. На відміну від традиційного сільського господарства, яке часто використовує хімічні добрива та пестициди, органічне виробництво базується на принципах природної рівноваги, мінімізації антропогенного впливу на довкілля та підвищення родючості ґрунтів природними методами. Це робить його ефективним інструментом у боротьбі з деградацією земель, зменшенням забруднення води та збереженням біорізноманіття [7, 19, 40].

Одним із головних принципів органічного агробізнесу є використання природних добрив і біологічних засобів захисту рослин. Це не лише покращує

якість продукції, а й сприяє збереженню ґрунтового покриву та мікрофлори, що є критично важливим для довгострокового ведення сільського господарства. Також важливим аспектом є сівозміна, яка допомагає запобігати виснаженню ґрунту та знижує ризик поширення хвороб і шкідників без застосування агресивних хімічних препаратів.

Економічний аспект органічного виробництва також відіграє значну роль у розвитку сталого агробізнесу. Попит на органічну продукцію стабільно зростає, особливо в країнах Європи та Північної Америки, що відкриває нові можливості для українських аграріїв. Крім того, державна підтримка, гранти та міжнародні екологічні програми стимулюють фермерів переходити на органічні технології, що сприяє розвитку сталого сільського господарства та підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку.

Соціальний аспект органічного виробництва також є важливим чинником сталого розвитку. Споживачі все більше віддають перевагу екологічно чистим продуктам, що сприяє формуванню культури відповідального споживання. Виробництво органічної продукції передбачає безпечні умови праці для фермерів, зменшуючи їхній контакт із токсичними речовинами. До того ж, органічне сільське господарство часто підтримує розвиток місцевих громад, створюючи нові робочі місця та забезпечуючи економічну стабільність у регіонах [8, 27].

Тому органічне виробництво є невід'ємною складовою сталого розвитку агробізнесу, поєднуючи екологічну, економічну та соціальну ефективність. Воно сприяє раціональному використанню природних ресурсів, забезпечує виробництво якісної продукції та відкриває перспективи для розвитку фермерських господарств. В умовах сучасних викликів, таких як зміни клімату, деградація земель і зростаючі вимоги до продовольчої безпеки, органічне виробництво є одним із ключових шляхів до гармонійного співіснування людини та природи.

Органічне виробництво є системою сільськогосподарського виробництва, яка ґрунтується на принципах сталого розвитку, охорони навколишнього середовища і збереження природних ресурсів. Це метод вирощування культур і тварин, що не використовує синтетичних хімічних добрив, пестицидів, гербіцидів та гормонів росту. Органічне виробництво спрямоване на відновлення та збе-

реження екосистем, підвищення родючості ґрунтів і підтримку біорізноманіття, що робить його більш стійким до змін клімату і шкідників. Основний принцип органічного виробництва полягає в тому, що всі агрономічні і зоотехнічні практики повинні бути спрямовані на збереження природних процесів і ресурсів. Важливою складовою є використання органічних добрив (компостів, гною), що сприяють поліпшенню структури ґрунту, збільшенню його біологічної активності і збереженню водних ресурсів. Оскільки хімічні добрива та пестициди можуть негативно впливати на здоров'я людей та тварин, органічне виробництво уникає їх застосування [6, 13, 30, 33].

Ще одним важливим принципом органічного виробництва є біологічний контроль шкідників та хвороб. Замість хімічних засобів для боротьби з шкідниками та хворобами, органічні фермери використовують природні методи, такі як сівозміна, використання корисних комах або біологічних препаратів. Це дозволяє мінімізувати негативний вплив на екосистему і зберігати природну рівновагу. Принципи органічного виробництва також передбачають збереження генетичного різноманіття та місцевих сортів рослин і порід тварин. Органічне виробництво враховує і соціальні аспекти, адже сприяє розвитку сільських громад, підвищенню рівня добробуту фермерів та зменшенню негативного впливу на здоров'я працівників. Фермери, які займаються органічним виробництвом, часто працюють за принципами чесної торгівлі та активно співпрацюють із місцевими ринками. Оскільки органічні продукти користуються попитом на міжнародних ринках, фермери отримують можливість просувати свою продукцію за більш високими цінами, що також сприяє економічному розвитку [10, 24].

Відповідно основні принципи органічного виробництва базуються на принципах екологічної стійкості, охорони здоров'я, збереження біорізноманіття і генетичного ресурсу, а також підтримки місцевих економік. Це дозволяє не тільки зберегти навколишнє середовище для майбутніх поколінь, але й забезпечити якісну і безпечну продукцію для споживачів.

Традиційні та органічні системи сільськогосподарського виробництва мають суттєві відмінності, що стосуються методів вирощування рослин і утри-

мання тварин, а також впливу на навколишнє середовище. Традиційне виробництво, як правило, використовує синтетичні хімічні добрива, пестициди та гербіциди для стимулювання росту культур і боротьби з шкідниками. Це дозволяє отримувати високі врожаї на обмежених площах, що є важливим для задоволення потреб населення в умовах сучасного світу. У свою чергу, органічне виробництво орієнтоване на використання природних методів обробки ґрунту та боротьби з шкідниками, що зберігає біорізноманіття та знижує екологічне навантаження на навколишнє середовище. Перевагою традиційної системи є її ефективність у виробництві продукції при менших витратах часу та ресурсів. Висока врожайність, використання сучасних технологій і механізмів дозволяють фермерам отримувати значні обсяги продукції, що є важливим для забезпечення продовольчої безпеки на глобальному рівні. Традиційне виробництво також здатне реагувати на швидко зростаючий попит на продукти харчування, забезпечуючи їх доступність за конкурентними цінами [13, 21, 34].

Органічне виробництво, в свою чергу, має суттєві переваги з точки зору охорони навколишнього середовища та здоров'я споживачів. Відсутність хімічних добавок у продуктах знижує ризик для здоров'я людей, зменшуючи кількість токсичних речовин у їжі та воді. Крім того, органічне виробництво сприяє збереженню родючості ґрунтів, оскільки застосовуються органічні добрива та біологічні методи боротьби з шкідниками. Це дозволяє зменшити ерозію ґрунтів і підтримувати довгострокову продуктивність земель. Однак, органічне виробництво має й певні недоліки. Один з них – це низька врожайність у порівнянні з традиційними методами, що може бути значною проблемою в умовах зростаючого попиту на сільськогосподарську продукцію. Також органічне виробництво потребує значно більше часу та ресурсів для контролю за шкідниками та хворобами, що збільшує витрати фермерів. Це може призвести до підвищення ціни на органічні продукти, що робить їх менш доступними для широкого кола споживачів [12, 28, 37].

Тобто обидві системи мають свої переваги та недоліки, і вибір між ними залежить від конкретних цілей і умов ведення сільського господарства. Традиційне виробництво забезпечує високу ефективність і доступність

продукції, але може негативно впливати на навколишнє середовище та здоров'я. Органічне виробництво, в свою чергу, є екологічно більш стійким і безпечним для споживачів, але має вищу вартість і може бути менш продуктивним. В ідеалі, поєднання принципів обох систем могло б забезпечити баланс між економічною вигодою та охороною природи.

1.3. Управління розвитком екологічно сталого агробізнесу в сучасних умовах

Екологічний менеджмент – це система управління, яка спрямована на збереження навколишнього середовища та сталий розвиток підприємства, забезпечуючи інтеграцію екологічних аспектів у процеси прийняття рішень, виробництва та управління. Це підхід, що передбачає ефективне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, а також дотримання законодавчих вимог і міжнародних стандартів щодо охорони природи. Основною метою екологічного менеджменту є забезпечення сталого балансу між економічною діяльністю підприємства та охороною навколишнього середовища. Для цього застосовуються різноманітні інструменти, зокрема екологічне планування, моніторинг та оцінка впливу на навколишнє середовище, а також розробка і впровадження екологічних стандартів і політик. Система екологічного менеджменту включає як стратегічне управління, так і операційний контроль за ресурсами, відходами, викидами забруднюючих речовин.

Система екологічного менеджменту (СЕМ) є важливим інструментом управління впливом підприємства на навколишнє середовище. Вона базується на міжнародних стандартах, зокрема ISO 14001, і включає комплекс політик, процедур, інструкцій та звітності, які забезпечують екологічну відповідність і сталий розвиток організації. Документація СЕМ є основою її функціонування, оскільки дозволяє встановити чіткі екологічні цілі, визначити відповідальність персоналу та контролювати ефективність впроваджених заходів. Структура документації СЕМ зазвичай має три основні рівні. Перший рівень – це екологічна

політика підприємства, яка визначає загальні принципи та стратегічні напрями екологічного управління. Вона містить зобов'язання щодо дотримання екологічного законодавства, зниження негативного впливу на довкілля та впровадження найкращих доступних технологій. Цей документ є основою для розробки всіх інших елементів системи та повинен регулярно переглядатися для відповідності сучасним викликам [4, 26, 39].

Другий рівень документації включає екологічні процедури та методичні інструкції, які деталізують процеси управління екологічними аспектами діяльності підприємства. Вони можуть охоплювати такі питання, як контроль викидів і скидів, управління відходами, енергоефективність та оцінка екологічних ризиків. Ці документи забезпечують стандартизацію процесів та уніфікацію підходів до екологічного менеджменту, що сприяє підвищенню його ефективності.

Третій рівень містить робочу документацію, таку як екологічні звіти, реєстраційні журнали, форми обліку та внутрішні аудиторські перевірки. Ці документи фіксують фактичний стан екологічного менеджменту, допомагають відстежувати динаміку показників та приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого вдосконалення екологічної діяльності підприємства. Регулярне ведення та аналіз цієї документації є запорукою ефективного моніторингу та безперервного вдосконалення системи управління.

Таким чином, система документації екологічного менеджменту є багаторівневою структурою, що забезпечує організованість, прозорість та результативність екологічного управління. Вона дозволяє підприємствам відповідати вимогам законодавства, впроваджувати екологічні ініціативи та демонструвати свою відповідальність перед суспільством. В умовах зростаючої уваги до екологічних питань ефективна документація СЕМ стає не лише інструментом відповідності, а й конкурентною перевагою на ринку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура і рівні документації системи екологічного менеджменту (СЕМ) підприємства [18]

Управління екологічно сталим агробізнесом є важливим аспектом розвитку сучасного сільського господарства, яке сприяє збереженню природних ресурсів, підвищенню родючості ґрунтів і забезпеченню продовольчої безпеки. Одним із основних підходів є інтеграція принципів сталого розвитку в усі етапи аграрного виробництва – від планування і ведення сільського господарства до обробки та реалізації продукції. Моделі сталого агробізнесу орієнтовані на мінімізацію екологічного впливу, збереження біорізноманіття та ефективне використання природних ресурсів.

Однією з популярних моделей є «екосистемний підхід», що передбачає врахування взаємозв'язку між усіма компонентами екосистеми – ґрунтом, водою, флорою і фауною. В рамках цієї моделі сільськогосподарські практики спрямовані на збереження екологічної рівноваги, застосування органічних добрив та біологічного контролю шкідників замість хімічних препаратів. Крім того, важливим елементом є сівозміна, яка дозволяє зберігати родючість ґрунтів і

знижує ризик їхньої деградації. Ще однією поширеною моделлю є «агроекологічний підхід», який базується на поєднанні традиційних методів землеробства та інноваційних екологічно чистих технологій. Такий підхід зосереджує увагу на використанні природних ресурсів без їх виснаження, на інтеграції сільського господарства з іншими екологічними процесами та на забезпеченні високої продуктивності при мінімальному впливі на навколишнє середовище. Агроекологія пропонує рішення для збереження біорізноманіття, зменшення використання хімічних засобів і оптимізації витрат на виробництво [23, 37, 40].

Моделі управління сталим агробізнесом також включають концепцію «циркулярної економіки», яка спрямована на зменшення відходів та повторне використання ресурсів. В аграрному секторі це може проявлятися у вигляді переробки органічних відходів на добрива або біогаз, а також в оптимізації використання води та енергії. Такий підхід дозволяє знизити негативний вплив агровиробництва на екологію, одночасно підвищуючи економічну ефективність і знижуючи витрати на ресурси. Останнім часом також активно розвивається модель «стійкого управління ланцюгами поставок», яка акцентує увагу на екологічних аспектах у всьому циклі аграрного виробництва – від вирощування сировини до постачання готової продукції кінцевим споживачам. Цей підхід передбачає взаємодію з постачальниками, які використовують екологічно чисті технології, а також дотримання вимог щодо зменшення викидів парникових газів, енергоефективності та управління водними ресурсами. Всі ці моделі сприяють переходу до більш екологічно сталого агробізнесу, що поєднує економічну ефективність і збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

Стратегічне планування є ключовим елементом успіху органічного виробництва, оскільки воно дозволяє фермерам і підприємствам орієнтувати свою діяльність на довгострокові цілі, що включають не тільки фінансову вигоду, але й екологічну відповідальність. Процес стратегічного планування в органічному виробництві передбачає визначення основних напрямів розвитку, таких як підвищення продуктивності, збереження біорізноманіття та адаптація до змін клімату. Основою такого планування є врахування потреб споживачів, доступності

ресурсів, екологічних факторів і можливостей для покращення операційної ефективності [3, 14].

Одним з важливих інструментів стратегічного управління органічним виробництвом є SWOT-аналіз, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими стикається підприємство. SWOT-аналіз дозволяє фермеру чи агропідприємству зосередитись на використанні своїх сильних сторін, таких як органічні методи вирощування або сертифікація за міжнародними стандартами, одночасно знижуючи ризики, пов'язані з можливими екологічними або економічними викликами. Далі важливим інструментом є стратегічне планування ресурсів, яке включає ефективне використання землі, води, енергії та інших природних ресурсів. Органічне виробництво потребує особливої уваги до збереження родючості ґрунтів, зменшення споживання води та енергетичних ресурсів, а також розробки системи утилізації органічних відходів. Використання таких інструментів, як органічні добрива, біологічний контроль шкідників і сівозміна, сприяє збереженню продуктивності земель на тривалій термін [16, 26, 30].

РОЗДІЛ 2. ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

2.1. Екологічні умови ведення сільськогосподарської діяльності та економічна характеристика ТОВ «Побережне»

ТОВ «Побережне» функціонує в екологічно чистому регіоні України зі значним аграрним потенціалом – Вінницькій області. Землі господарства розташовані у приміській зоні неподалік від обласного центру м. Вінниця. Природно-кліматичні умови регіону сприяють вирощуванню широкого спектра сільськогосподарських культур, зокрема зернових, олійних, овочевих і плодових. Водночас екологічні фактори суттєво впливають на ефективність аграрної діяльності, вимагаючи раціонального підходу до ведення господарства.

Вінниччина належить до зони лісостепу, що характеризується помірно континентальним кліматом. Середньорічна температура повітря становить близько $+7,2...+9,3^{\circ}\text{C}$, а середня кількість опадів – $550,0-650,0$ мм на рік. Такі показники є сприятливими для вирощування озимої пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, ріпаку, овочів та фруктів. Однак останніми роками через зміну клімату спостерігається підвищення середньорічних температур і нерівномірний розподіл опадів, що збільшує ризики посух і негативно впливає на врожайність.

Водночас екологічні виклики, такі як деградація ґрунтів, забруднення водних ресурсів і вплив кліматичних змін, вимагають адаптації та впровадження сталих технологій. Основні екологічні загрози для аграрного сектору регіону включають ерозію ґрунтів, надмірне використання агрохімікатів, зменшення біорізноманіття та погіршення якості водних ресурсів. Використання важкої техніки та монокультурне землеробство виснажують ґрунти, а неконтрольоване застосування добрив і пестицидів спричиняє забруднення водних джерел. Ці проблеми загострюються через зміни клімату, що проявляються в аномальних посухах та нерівномірному розподілі опадів.

Для збереження природних ресурсів і підвищення ефективності аграрного виробництва необхідно впроваджувати екологічне землеробство, точне землеробство, агролісомеліорацію та органічне виробництво. Важливими кроками є зменшення хімічного навантаження, використання сучасних технологій для оптимізації витрат ресурсів та підтримка природних екосистем. Такий підхід дозволить не лише підвищити врожайність, а й забезпечити сталий розвиток сільського господарства у Вінницькій області.

Основними ґрунтами Вінницької області є чорноземи опідзолені, сірі лісові ґрунти та лучно-чорноземні ґрунти. Чорноземи вважаються найродючішими і забезпечують високу врожайність, проте внаслідок інтенсивного землеробства та ерозійних процесів їх родючість поступово знижується. Необхідне впровадження системи ґрунтозахисного обробітку, сівозмін і застосування органічних добрив для збереження родючості земель.

Отже, Вінницька область має сприятливі екологічні умови для розвитку аграрного виробництва, проте зростаючий антропогенний вплив і кліматичні зміни вимагають адаптації та впровадження екологічно безпечних технологій. Рациональне використання природних ресурсів, впровадження інноваційних підходів у землеробстві та збереження біорізноманіття сприятимуть стійкому розвитку сільського господарства регіону.

Земельні ресурси відіграють ключову роль в аграрному підприємстві, оскільки їх кількість і якість визначають рівень врожайності, ефективність використання ресурсів і економічну стійкість господарства. Чим більш родючі ґрунти має підприємство, тим менше витрат необхідно на їх обробіток, удобрення та меліорацію. Водночас низька якість земель потребує додаткових інвестицій, що впливає на собівартість продукції. Крім того, земельні ресурси є джерелом різних видів ренти, які відображають економічні відносини між власниками землі та користувачами. Диференційна рента I формується за рахунок природної родючості та місцерозташування земель, а диференційна рента II виникає внаслідок додаткових інвестицій у технології. Абсолютна рента є наслідком обмеженості земельних ресурсів і сплачується всіма підприємствами незалежно від родючості ґрунту, тоді як монопольна рента виникає у випадках, коли земля використовується для вирощування унікальної продукції з високою ринковою вартістю.

Особливості земельного банку ТОВ «Побережне» наведені нижче у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів земельного банку ТОВ «Побережне» у 2020-2024 рр.

Параметри	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Земельний банк аграрного підприємства-всього, гектарів	3795,4	3809,8	4425,2	4380,6	4125,8

У його складі:	3795,4	3809,8	4425,2	4380,4	4125,6
- земельні ресурси під сільськогосподарськими угіддями					
- земельні ресурси під ріллею	3775,6	3791,1	4350,1	4224,4	3998,7

Протягом 2020-2022 років спостерігалось зростання загального земельного банку ТОВ «Побережне»: з 3795,4 га у 2020 році до 4425,2 га у 2022 році. Основний приріст відбувся за рахунок збільшення площ сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі, яка у 2022 році досягла 4350,1 га. Це свідчить про розширення виробничих потужностей підприємства та активне залучення нових земель до обробітку.

Однак у 2023-2024 роках відбулося скорочення земельного банку, що може бути наслідком змін у структурі землекористування, зменшення орендованих площ або оптимізації виробничої діяльності. У 2023 році загальна площа скоротилася до 4380,6 га, а в 2024 році – до 4125,8 га, з чим пов'язане і зменшення ріллі до 3998,7 га. Це може свідчити про перехід частини земель до інших видів використання або про втрату певних площ через зовнішні фактори (економічні, правові чи природні).

Враховуючи загальну тенденцію, можна зробити висновок, що ТОВ «Побережне» пройшло через етап розширення земельного банку, а потім зіткнулося з необхідністю його часткового скорочення. Це може бути зумовлено як зовнішніми обставинами (зміни у земельному законодавстві, воєнні дії, економічна нестабільність), так і внутрішньою оптимізацією виробництва. Важливим для підприємства є розробка стратегії ефективного використання наявних земельних ресурсів для забезпечення стабільного розвитку та підтримки високої продуктивності.

Лінійка виробництва в аграрному підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та стабільності господарювання. Різноманітність вирощуваних культур або напрямків тваринництва дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового попиту, мінімізувати ризики, пов'язані з погодними умовами та сезонністю, а також оптимізувати використання ресурсів. Наприклад, поєднання у ТОВ «Побережне» зернових, олійних культур і овочів дає можливість збалансувати грошові потоки протягом року, а ротація культур сприяє збереженню родючості ґрунтів і зменшенню потреби в хімічних добривах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів продажів у розрізі видів товарної сільськогосподарської продукції у ТОВ "Побережне"

Товарна про- дукція	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Зернові та зернобобові-разом	22717	23695	13630	18548	15236
У тому числі: кукурудза на зерно	5370	3657	3222	5875	42562
Олійні культури-разом	24902	18581	14941	17894	25684
У тому числі: соняшник	23654	16587	13654	15254	24587
Овочева продукція відкритого ґрунту	3575	3095	2145	4254	2050
Рослинницька					

продукція- усього	56562	49024	33937	46582	38547
----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Дані таблиці 2.2 ілюструють, що протягом 2020-2024 років обсяги продажів зернових і зернобобових культур у ТОВ «Побережне» демонстрували значні коливання. Після зростання у 2021 році (до 23 695 тонн) у 2022 році відбулося різке скорочення до 13 630 тонн, що могло бути спричинене несприятливими погодними умовами, зниженням урожайності або проблемами зі збутом. У 2023 році ситуація дещо покращилася (18 548 тонн), однак у 2024 році знову спостерігається зниження (15 236 тонн). Водночас обсяги продажів кукурудзи на зерно мали нестабільний характер: різке зниження у 2022 році (3 222 тонн) змінилося стрибкоподібним зростанням у 2024 році (42 562 тонн), що свідчить про зміну акцентів у виробничій стратегії підприємства.

Динаміка реалізації олійних культур також була нестабільною. У 2020 році продажі становили 24 902 тонн, після чого у 2022 році відбулося зниження до 14 941 тонн. Проте у 2024 році спостерігається рекордне зростання обсягів продажів олійних культур (25 684 тонн), що може свідчити про сприятливу кон'юнктуру ринку або покращення виробничих показників. Аналогічно змінювалися продажі соняшнику, який є основною олійною культурою господарства. Найнижчий рівень реалізації спостерігався у 2022 році (13 654 тонн), після чого у 2024 році зафіксовано зростання до 24 587 тонн, що наближається до рівня 2020 року.

Обсяги продажів овочевої продукції відкритого ґрунту мали тенденцію до скорочення: з 3 575 тонн у 2020 році до 2 050 тонн у 2024 році. Винятком став 2023 рік, коли реалізація тимчасово зросла до 4 254 тонн, можливо, через сприятливі погодні умови або зміну підходів до вирощування та збуту. Загальне зменшення продажів овочевої продукції може свідчити про скорочення виробничих площ, підвищення собівартості або зниження рентабельності цього напрямку діяльності.

Загальний обсяг реалізованої рослинницької продукції у ТОВ «Побережне» зазнав значних коливань. У 2020 році він становив 56 562 тонн, у 2022 році знизився до 33 937 тонн, що можна пояснити кризовими явищами у галузі. Однак у 2023 році відбулося певне відновлення (46 582 тонн), хоча у 2024 році знову спостерігається зниження (38 547 тонн). Це свідчить про нестабільну ситуацію у підприємстві, що може бути пов'язано як із зовнішніми факторами (економічна ситуація, ринковий попит, погодні умови), так і з внутрішніми змінами у стратегії ведення бізнесу.

Ефективне формування лінійки виробництва дозволяє аграрному підприємству уникнути залежності від однієї культури чи напряму діяльності, що є особливо важливим у періоди нестабільності. Диверсифікація також сприяє покращенню логістичних процесів, дозволяє більш рівномірно завантажувати техніку та персонал, а також підвищує загальну рентабельність виробництва. В умовах сучасного ринку аграрним підприємствам необхідно стратегічно підходити до формування своєї виробничої лінійки, враховуючи економічну ефективність, екологічні аспекти та можливості реалізації продукції, що дозволить забезпечити довгостроковий розвиток і стабільний прибуток (2.3).

Таблиця 2.3

Результати розрахунку питомої ваги кожного виду продукції у структурі загальних продажів ТОВ "Побережне" за 2020-2024 роки, %

Рік	Зернові та зернобобові	Кукурудза на зерно	Олійні культури	Соняшник	Овочева продукція
2020	28,32	6,69	31,04	29,49	4,46
2021	36,11	5,57	28,32	25,28	4,72
2022	28,64	6,77	31,39	28,69	4,51
2023	30,00	9,50	28,94	24,67	6,88

2024	13,84	38,65	23,32	22,33	1,86
------	-------	-------	-------	-------	------

Таблиця 2.3 показує, що протягом 2020-2024 років спостерігається значна зміна питомої ваги кожного виду продукції у загальних продажах ТОВ «Побережне». Зокрема, частка зернових і зернобобових культур змінювалась в межах 13,84% до 36,11%, при цьому у 2021 році вона досягла максимуму, але згодом знизилась до 13,84% у 2024 році. Зниження питомої ваги зернових може бути пов'язане з концентрацією на інших видах продукції або змінами на ринку. Питомая вага кукурудзи на зерно демонструє зростання у 2024 році (38,65%), що є значним підвищенням порівняно з іншими роками. Це може свідчити про зміщення акцентів у виробничій стратегії на цей вид продукції (рис. 2.1).

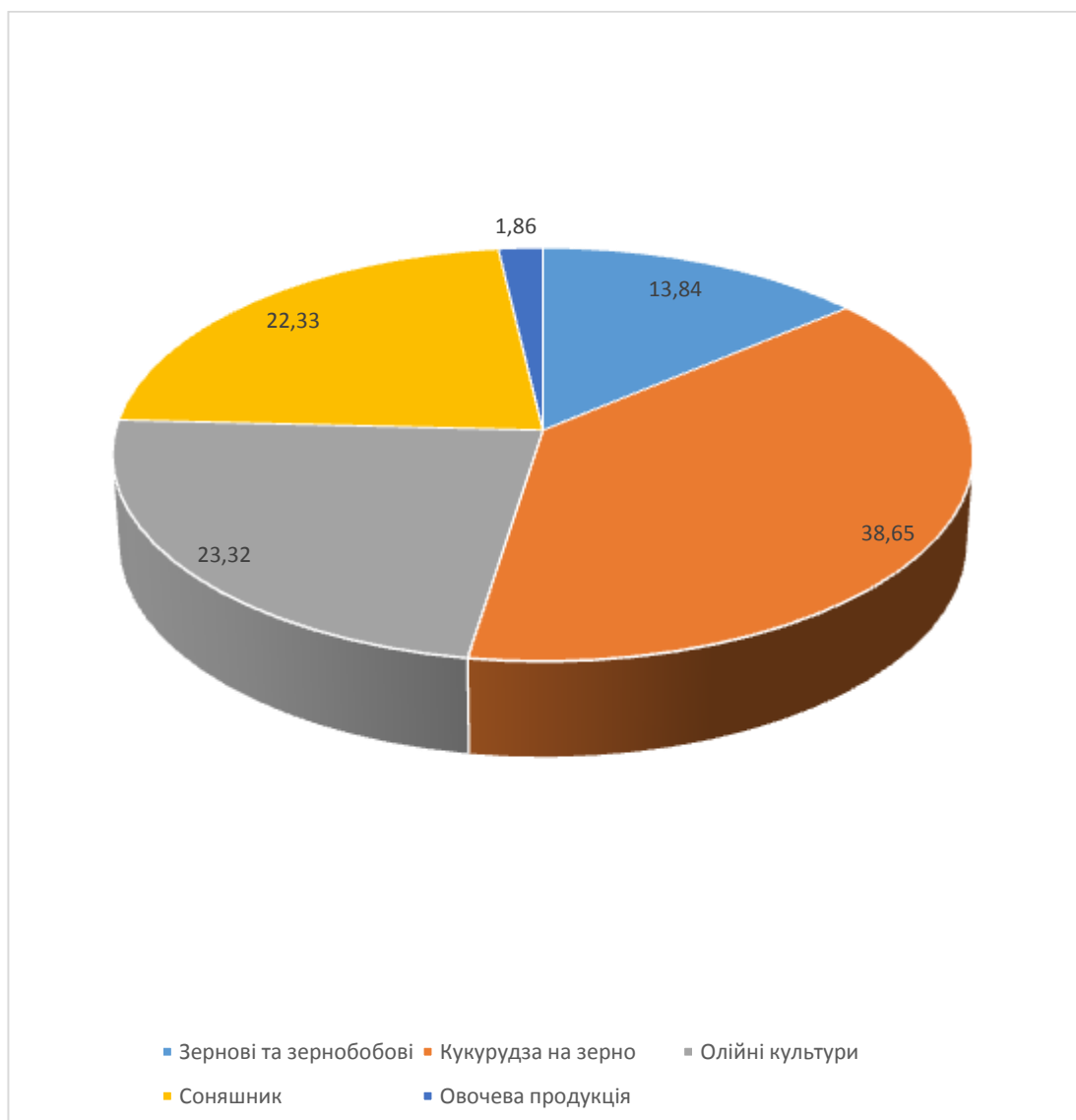


Рис. 2.1. Структура товарної продукції ТОВ «Побережне» у 2024 році

Щодо олійних культур, то їх частка в загальних продажах поступово зменшувалась, з максимальних 31,04% у 2020 році до 23,32% у 2024 році. Продажі соняшнику також пережили зниження питомої ваги з 29,49% у 2020 році до 22,33% у 2024 році. Однак найбільші коливання спостерігаються у продажах овочевої продукції, частка якої мала тенденцію до зростання в 2023 році (6,88%), але в 2024 році знову знизилася до 1,86%. Це свідчить про те, що овочева продукція залишалася менш пріоритетною, порівняно з іншими видами продукції. В цілому, ці зміни в структурі продажів відображають адаптацію підприємства до змінюваних умов ринку та стратегічні корективи у виробничих орієнтирах.

Аналіз економічної динаміки в сільськогосподарському підприємстві є важливим інструментом для оцінки змін у фінансових і виробничих показниках, що дозволяє виявити тенденції, фактори впливу та потенційні ризики, які можуть вплинути на ефективність діяльності. Він допомагає підприємствам адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, оптимізувати виробничі процеси, забезпечити стійке зростання прибутковості, а також коригувати стратегії розвитку залежно від аналізу результатів. Окрім того, аналіз економічної динаміки дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки для інвестицій, покращити управління ресурсами та забезпечити конкурентоспроможність на ринку сільськогосподарської продукції (табл. 2.4).

Аналіз валової продукції ТОВ «Побережне» у таблиці 2.4 показує, що в період з 2020 по 2024 роки спостерігається загальний спад цього показника. У 2020 році валова продукція складала 29238 тис. грн, а до 2024 року зменшилася до 28788 тис. грн. Це вказує на зниження виробничих потужностей підприємства або на несприятливі економічні умови, які вплинули на ефективність виробництва.

Щодо валового доходу, то з 2020 по 2024 роки спостерігається значне збільшення, особливо в період з 2021 по 2023 роки. У 2021 році він становив 22491 тис. грн, а в 2023 році досяг піку в 43878 тис. грн. Однак у 2024 році від-

булося зниження до 35687 тис. грн. Це може свідчити про тимчасове скорочення доходів, можливо, через ринкові коливання або зміну попиту на продукцію.

Таблиця 2.4

Економічна динаміка в сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Побе-режне», тис. грн.

Індикатор	Роки				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Валова продукція (постійні ціни), тис. грн.	29238	30767	30982	30064	28788
Валови дохід, тис. грн.	6806	22491	32691	43878	35687
Наявність основних засобів, тис. грн.	42265	63264	67695	65122	58759
Коефіцієнт фондоддачі, грн.	1,546	0,972	0,913	0,942	0,905
Коефіцієнт фондоемності, грн.	0,668	1,060	1,113	1,024	1,065
Коефіцієнт фондозабезпеченості, тис. грн. на 1 га	5,581	8,310	8,231	7,452	6,421
Коефіцієнт фондоозброєності, тис. грн. на 1 особу	178,32	273,84	264,45	230,91	245,61

Показник наявності основних засобів також демонструє значний приріст у перші два роки (2020–2021), з 42265 тис. грн до 63264 тис. грн, проте з 2022 року спостерігається тенденція до зниження цієї величини, що може свідчити про зменшення інвестицій в основні засоби або відсутність оновлення технічного оснащення підприємства.

Коефіцієнти фондоддачі та фондоемності відображають зниження ефективності використання основних засобів у 2021-2024 роках. Коефіцієнт фондоддачі зменшився з 1,546 у 2020 році до 0,905 у 2024 році, що вказує на зниження обсягів виробництва на одиницю основних засобів. Зростання коефіцієн-

та фондоємності також свідчить про збільшення витрат на основні засоби на одиницю продукції, що може бути ознакою недостатньої оптимізації витрат.

Коефіцієнти фондозабезпеченості та фондоозброєності демонструють зниження рівня забезпеченості підприємства основними засобами на одиницю площі та на одну особу. Коефіцієнт фондозабезпеченості зменшився з 5,581 тис. грн на 1 га в 2020 році до 6,421 тис. грн на 1 га в 2024 році, а коефіцієнт фондоозброєності знизився з 273,84 тис. грн на 1 особу до 245,61 тис. грн на 1 особу в 2024 році. Це може свідчити про зниження рівня технічного оснащення та зменшення ефективності використання основних засобів у розрахунку на площу та персонал.

2.2. Аналіз передумов для розвитку екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва у ТОВ «Побережне»

Екологічно сталий агробізнес є важливим напрямом для забезпечення продовольчої безпеки та збереження довкілля. ТОВ «Побережне», яке спеціалізується на виробництві зернових, олійних культур і овочів, має великий потенціал для впровадження принципів сталого розвитку в свою діяльність, включаючи перехід до органічного виробництва. Розвиток органічного виробництва допоможе знизити вплив на навколишнє середовище, зберегти родючість ґрунтів і водних ресурсів, а також забезпечити високу якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам.

Для початку необхідно оцінити поточний стан підприємства і його фінансово-економічні показники, що є основою для подальших рішень щодо впровадження екологічно сталих і органічних технологій.

За 2020-2024 роки ТОВ «Побережне» показує позитивну динаміку у виробництві основних видів сільськогосподарської продукції, зокрема зернових, олійних культур та овочів. Збільшення обсягів виробництва свідчить про поліпшення ефективності виробничих процесів та можливість розширення виробництва. Проте зростання витрат також вказує на необхідність впровадження

більш ефективних технологій для зниження витрат та збільшення рентабельності.

Для того, щоб розпочати перехід до органічного виробництва, необхідно оцінити поточні витрати на застосування екологічно чистих технологій, а також їх вплив на ефективність діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Витрати на започаткування органічного виробництва у ТОВ «Побережне» за 2020-2024 роки, тис. грн.

Параметр	2020	2021	2022	2023	2024
Витрати на органічне виробництво	1500	1700	1850	2000	2200
Зокрема, витрати на екологічні добрива	500	550	600	650	700

Витрати на органічне виробництво зростають з кожним роком, що зумовлено необхідністю сертифікації та використання спеціальних технологій і добрив. Згідно з результатами, витрати на органічне виробництво перевищують витрати на стандартне виробництво, але вони можуть бути компенсовані завдяки зростанню попиту на органічні продукти.

Щоб визначити ефективність інвестицій у органічне виробництво, розрахуємо коефіцієнт ефективності витрат на органічне виробництво (додаток А).

Коефіцієнт ефективності витрат на органічне виробництво стабільно зростає, що свідчить про високий рівень ефективності інвестицій у екологічно сталу практику. Це є позитивним сигналом для підприємства, яке може розглядати органічне виробництво як перспективний напрямок розвитку. Зростання ефективності можна пояснити підвищенням попиту на органічні продукти та більшою ціною на них.

Індексний метод дозволяє оцінити темпи змін у виробництві та витратах підприємства. Індексний та дисперсійний аналіз є важливими інструментами для оцінки динаміки економічних показників та виявлення основних чинників, що впливають на зміни в діяльності підприємства. Індексний аналіз дозволяє оцінити зміну окремих показників за певний період, визначаючи їх відносну зміну та загальні тенденції розвитку. Дисперсійний аналіз, в свою чергу, допомагає виявити варіацію та коливання результатів, що дозволяє більш точно оцінити ризики та коливання у фінансових та виробничих показниках, забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 2.7

Індекси зміни обсягів виробництва та витрат на органічне виробництво ТОВ «Побережне» за 2021-2024 роки

Параметр	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс зміни обсягів виробництва (%)	104,3	103,5	102,0	100,9	97,3
Індекс витрат на органічне виробництво (%)	113,3	108,8	108,1	110,0	98,5

Індексний аналіз показує, що обсяги виробництва зростають стабільно, хоча темпи зростання знижуються, що вказує на певну стабілізацію ринку. Витрати на органічне виробництво зростають, але на більш високих темпах, що є важливим фактором для оптимізації витрат і підвищення ефективності. Дисперсійний аналіз дозволяє оцінити варіативність виробництва та витрат.

Таблиця 2.8

Дисперсія змін обсягів виробництва та витрат на органічне виробництво ТОВ «Побережне»

Параметр	Дисперсія обсягів виробництва	Дисперсія витрат на органічне виробництво
2020-2024 рр.	8,61	9,03

Дисперсійний та кореляційно-регресійний аналізи є важливими методами для детального вивчення варіацій економічних показників та взаємозв'язків між ними. Дисперсійний аналіз дозволяє оцінити рівень коливань та нестабільності у фінансових і виробничих процесах, допомагаючи виявити фактори, що спричиняють ці коливання. Кореляційно-регресійний аналіз, у свою чергу, визначає ступінь і напрямок взаємозв'язку між змінними, що дозволяє передбачати зміни одних показників на основі інших, а також оцінювати ефективність впливу окремих факторів на загальні результати підприємства. Це дає змогу робити точніші прогнози і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Дисперсія показує, що коливання витрат на органічне виробництво є вищими, ніж коливання обсягів виробництва, що вказує на те, що витрати підприємства на органічне виробництво піддаються більшій варіативності в порівнянні з виробничими процесами. Це підкреслює важливість ретельного планування витрат на переході до органічного виробництва.

Кореляційно-регресійний аналіз дозволяє виявити взаємозв'язок між витратами на органічне виробництво та доходами від продажу органічної продукції.

Таблиця 2.8

Результати кореляційно-регресійного аналізу для витрат на органічне виробництво та доходів

Параметр	Значення
Кореляційний коефіцієнт	0,89
Регресійне рівняння	$Y = 1.2X + 500$

Кореляційний коефіцієнт 0,89 свідчить про сильний взаємозв'язок між витратами на органічне виробництво та доходами від продажу органічної продукції. Це підтверджує, що зростання витрат на органічне виробництво безпосередньо впливає на збільшення доходів від продажу органічних продуктів, що є позитивним фактором для розвитку органічного бізнесу. Регресійне рівняння ($Y = 1.2X + 500$) показує, що кожна одиниця витрат на органічне виробництво сприяє збільшенню доходів на 1,2 одиниці, що є хорошим показником ефективності вкладень.

Аналіз передумов для розвитку екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва в ТОВ «Побережне» показує, що підприємство має значний потенціал для впровадження органічних технологій. Зростання обсягів виробництва, збільшення доходів від продажу продукції та стійка позитивна динаміка доходів від органічної продукції свідчать про перспективність розвитку органічного напрямку. Враховуючи зростання витрат на органічне виробництво, підприємству варто звернути увагу на ефективне використання ресурсів і оптимізацію витрат, зокрема на сертифікацію та використання екологічних добрив. Аналіз показує, що впровадження органічних технологій може бути економічно вигідним, якщо враховувати перспективу зростання попиту на органічну продукцію і її високі ціни на ринку.

Розрахунки за допомогою індексного та дисперсійного аналізу підтверджують, що вартість органічного виробництва має тенденцію до зростання, однак ефективність витрат також зростає, що робить цей напрямок сталим і прибутковим в середньостроковій перспективі. Кореляційно-регресійний аналіз підтверджує сильний взаємозв'язок між витратами на органічне виробництво та доходами від його реалізації, що є важливим фактором для прийняття рішень щодо інвестування в цей напрямок. У цілому, ТОВ «Побережне» має всі передумови для успішного розвитку органічного виробництва, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійке економічне зростання, відповідаючи на виклики екологічної сталості та попиту на органічні продукти.

2.3. Особливості організації системи менеджменту в аграрному підприємстві

Управлінська структура ТОВ «Побережне» будується з урахуванням специфіки аграрного виробництва та обсягу роботи підприємства. Всі посади та їх посадові обов'язки чітко визначені для забезпечення ефективної роботи кожного підрозділу підприємства. Важливу роль у структурі управління відіграють керівники на різних рівнях, які здійснюють контроль, прийняття рішень та координацію всіх виробничих процесів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Склад та посадові обов'язки основних управлінських працівників ТОВ «Побережне»

Посада	Основні обов'язки
Директор	Стратегічне планування, управління підприємством, контроль за фінансами та бюджетом, управління командою менеджерів, прийняття ключових рішень.
Заступник директора з виробництва	Організація виробничих процесів, контроль за обсягами виробництва, оптимізація технологій та ресурсів, управління виробничими бригадами.
Заступник директора з постачання та збуту	Організація постачання та закупівель, розробка стратегій збуту, пошук нових каналів збуту, аналіз ринку, контроль за транспортуванням продукції.
Головний агроном	Планування агрономічних робіт, розробка агротехнологій, управління засобами захисту рослин, контроль за якістю сільськогосподарської продукції.
Головний інженер	Технічне обслуговування, ремонт техніки, планування модернізації технічних процесів, контроль за використанням техніки та обладнання.

Бригадир тракторно-рільничої бригади	Організація роботи трактористів, обробіток землі, контроль за якістю виконаних робіт, забезпечення техніки ресурсами.
Бригадир овочівницької бригади	Координація робіт з вирощування овочів, забезпечення якісного виконання технологічних процесів, контроль за витратами ресурсів та дотриманням стандартів.

В цілому, система менеджменту ТОВ «Побережне» орієнтована на досягнення високої ефективності виробництва та управлінських процесів.

Директор є головною посадовою особою підприємства і несе повну відповідальність за його діяльність. Його основні обов'язки включають: стратегічне планування та управління всіма аспектами діяльності підприємства; координація робіт усіх відділів та підрозділів підприємства; прийняття ключових управлінських рішень, визначення напрямків розвитку; управління фінансами та бюджетування підприємства; контроль за дотриманням законодавства та стандартів.

Заступник директора з виробництва відповідає за організацію та управління виробничими процесами на підприємстві. Його основні обов'язки включають: організація виробничих планів і забезпечення виконання запланованих обсягів продукції; контроль за роботою виробничих бригад і підрозділів; оптимізація виробничих процесів та запровадження нових технологій; управління ресурсами (робочою силою, технікою, сировиною); контроль за дотриманням технологічних норм і стандартів якості.

Заступник директора з постачання та збуту відповідає за організацію постачання сировини та матеріалів, а також за збут готової продукції. Його основні обов'язки включають: організація закупівлі матеріалів та ресурсів, необхідних для виробництва; укладання договорів з постачальниками та замовниками; розробка стратегій збуту та маркетингових планів; аналіз ринку та пошук нових каналів збуту; контроль за логістикою та транспортуванням продукції.

Головний агроном відповідає за агрономічні процеси, що включають вирощування та догляд за сільськогосподарськими культурами. Його обов'язки включають: планування та організація роботи агрономічного відділу; розробка та впровадження агротехнологічних процесів для підвищення врожайності; контроль за дотриманням норм та стандартів сільськогосподарських робіт; управління засобами захисту рослин та організація контролю за їх застосуванням; навчання та інструктаж працівників агрономічного напрямку.

Головний інженер відповідає за технічне забезпечення підприємства, а також за експлуатацію та ремонт техніки. Його обов'язки включають: планування та контроль за технічним обслуговуванням і ремонтом сільськогосподарської техніки; організація роботи інженерно-технічного відділу; оптимізація використання техніки в процесах виробництва; розробка планів модернізації та впровадження нових технологій; моніторинг технічних характеристик і ресурсів обладнання.

Бригадир тракторно-рільничої бригади відповідає за організацію та виконання польових робіт, пов'язаних з обробітком землі. Його основні обов'язки включають: організація та координація роботи трактористів та техніки; контроль за якістю обробітку ґрунту та виконанням агрономічних вимог; забезпечення своєчасного виконання сільськогосподарських робіт; моніторинг стану техніки та матеріально-технічного забезпечення бригади.

Бригадир овочівницької бригади займається організацією робіт по вирощуванню овочів, забезпечуючи своєчасне виконання всіх технологічних процесів. Його основні обов'язки включають: управління та координація роботи з посадки, догляду та збору овочів; планування та контроль за витратами ресурсів; забезпечення дотримання норм і стандартів при вирощуванні овочевих культур; навчання та контроль за роботою працівників бригади.

Управлінська структура ТОВ «Побережне» охоплює всі необхідні рівні управління для ефективного ведення аграрного бізнесу. Чітке розподілення обов'язків серед керівників дозволяє забезпечити безперебійне виконання виробничих процесів, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності. Система

управління є гнучкою та адаптованою до змін в умовах агробізнесу, що сприяє стійкому розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

3.1. Стратегія розвитку екологічного менеджменту в системі землеробства господарства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються значними змінами в природному середовищі та збільшенням вимог до екологічних стандартів, аграрне підприємство ТОВ «Побережне» повинно орієнтувати свою діяльність на принципи сталого розвитку. Це включає використання екологічно безпечних методів ведення сільського господарства, збереження родючості ґрунтів, зниження використання хімічних засобів захисту рослин, зменшення викидів парникових газів, а також підтримку біорізноманіття. Екологічний менеджмент в землеробстві є важливим інструментом, який дозволяє не лише зберегти навколишнє середовище, але й підвищити ефективність виробництва.

Стратегія розвитку екологічного менеджменту в системі землеробства аграрного підприємства є ключовим елементом, що забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку в усі аспекти господарської діяльності. Вона сприяє зниженню негативного впливу сільськогосподарського виробництва на навколишнє середовище, покращенню якості ґрунтів, водних ресурсів та повітря. Впровадження екологічного менеджменту дозволяє підприємствам

ефективно керувати природними ресурсами, зберігаючи біорізноманіття та запобігаючи деградації екосистем.

Крім того, стратегія розвитку екологічного менеджменту в аграрному підприємстві сприяє підвищенню економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку. В умовах зростаючої уваги до екологічних стандартів з боку споживачів та держави, підприємства, що впроваджують екологічні технології, мають перевагу, адже знижують свої витрати на енерго-ресурси, добрива та пестициди, а також отримують доступ до нових ринків, зокрема для органічної продукції. Таким чином, стратегія екологічного менеджменту не лише покращує екологічну ситуацію, але й сприяє сталому розвитку та фінансовому зростанню підприємства.

У ТОВ «Побережне» основною діяльністю є вирощування зернових, олійних культур та овочів, що вимагає ретельного підходу до управління екологічними аспектами виробництва. Стратегія розвитку екологічного менеджменту в системі землеробства підприємства може включати кілька ключових напрямків (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями стратегії розвитку екологічного менеджменту в системі землеробства ТОВ «Побережне»

Для оцінки ефективності розвитку екологічного менеджменту в ТОВ «Побережне» проводилося порівняння результатів розрахунків за різними видами аграрної продукції проектного 2026 року з базовим 2024 роком.

У таблиці 3.1 представлені умовні дані щодо обсягів виробництва зернових культур у 2024 та 2026 роках, зокрема пшениці та кукурудзи.

Таблиця 3.1

Порівняння фактичних та проектних обсягів виробництва зернових культур у 2024 та 2026 роках, тис. тонн

Вид зернової культури	2024 рік	2026 рік	Зміна, %
Пшениця	1500	1650	+10,0
Кукурудза	1800	1900	+5,56

Згідно з результатами розрахунків, обсяг виробництва пшениці в проектному 2026 році збільшиться на 10 %, що є свідченням ефективного застосування екологічно сталих методів обробітку ґрунту та сівозміни. Збільшення виробництва кукурудзи на 5,56% також відображає позитивний вплив екологічно орієнтованих технологій, таких як зменшення використання хімічних добрив та пестицидів, що сприяє збереженню родючості ґрунтів.

Таблиця 3.2 демонструє результати щодо вирощування соняшнику та ріпаку у 2024 та 2026 роках.

Згідно з розрахунками, обсяг виробництва соняшнику в проектному 2026 році збільшиться на 8,33%, а ріпаку на 6,25%. Це є результатом впровадження органічних технологій та використання природних засобів захисту рослин, що дозволяє зберігати екологічний баланс і підвищувати врожайність. Використання таких методів зменшує залежність від хімічних засобів і покращує якість ґрунтів.

Таблиця 3.2

Порівняння фактичних та проектних обсягів виробництва олійних культур у 2024 та 2026 роках, тис. тонн

Вид олійної культури	2024 рік	2026 рік	Зміна, %
Соняшник	1200	1300	+8,33
Ріпак	800	850	+6,25

Таблиця 3.3 відображає зміни в обсягах виробництва овочів у 2024 та 2026 роках.

Таблиця 3.3

Порівняння фактичних та проектних обсягів виробництва овочів у 2024 та 2026 роках, тис. тонн

Вид овочевої культури	2024 рік	2026 рік	Зміна, %
Помідори	500	550	+10,1

Цибуля	300	320	+6,67
Морква	200	210	+5,1

Обсяги виробництва овочів також демонструють позитивну динаміку, зокрема помідорів, де планується збільшення на 10%, що є результатом застосування органічних добрив і зниження хімічного навантаження на ґрунт. Зростання виробництва цибулі та моркви на 6,67% і 5% відповідно є свідченням успіху екологічних практик у виробництві овочів.

У таблиці 3.4 представлені результати порівняння врожайності різних культур за 2024 та 2026 роки, з урахуванням застосування екологічних методів.

Таблиця 3.4

Порівняння фактичної та проектної врожайності різних культур у 2024 та 2026 роках, ц/га

Вид культури	2024 рік	2026 рік	Зміна, %
Пшениця	35	38	+8,57
Кукурудза	45	48	+6,67
Соняшник	28	30	+7,14
Ріпак	30	32	+6,67
Овочі	150	160	+6,67

Врожайність всіх культур в проектному 2026 році збільшиться, що є результатом впровадження екологічно сталих практик, зокрема використання сівозміни, органічних добрив, а також оптимізації водозабезпечення. Збільшення врожайності на 6,67% і більше за різними культурами свідчить про ефективність стратегії екологічного менеджменту, спрямованої на збереження родючості ґрунтів і покращення умов для росту рослин.

Збільшення доходів на 10% у проектному 2026 році є результатом підвищення врожайності та застосування нових екологічних технологій. Витрати на екологічні заходи збільшуються, але це сприяє довгостроковому зростанню прибутку, оскільки екологічно сталий підхід дозволяє знижувати витрати.

3.2. Резерви для сертифікації та нарощування обсягів органічного виробництва у ТОВ «Побережне»

Сертифікація органічного виробництва у ТОВ «Побережне» відіграє ключову роль у зміцненні позицій підприємства на ринку органічної продукції. Вона забезпечує відповідність виробничих процесів міжнародним стандартам, що відкриває доступ до преміальних ринків та підвищує конкурентоспроможність продукції. Наявність сертифікатів дозволяє підприємству отримувати вищу додану вартість за рахунок можливості реалізації продукції за більш вигідними цінами та залучення партнерів для довгострокового співробітництва. Крім того, сертифікація сприяє впровадженню екологічно безпечних технологій, що позитивно впливає на якість ґрунтів, біорізноманіття та екологічну стійкість регіону.

Нарощування обсягів органічного виробництва у ТОВ «Побережне» є стратегічно важливим напрямом, оскільки сприяє зростанню доходів підприємства та розширенню ринкової присутності. Збільшення площ органічних угідь та обсягів виробництва дозволяє оптимізувати витрати за рахунок економії на масштабі та ефективнішого використання ресурсів. Крім того, розширення виробництва дозволяє підприємству активніше реагувати на зростаючий попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Важливим

аспектом є також інтеграція у міжнародні логістичні ланцюги поставок, що може забезпечити стабільний експортний канал збуту органічної продукції, підвищуючи загальну ефективність діяльності господарства.

Ринок органічної агропродукції у Вінницькій області розвивається, однак його частка у загальному виробництві агропродукції залишається відносно невеликою. Основними культурами, що вирощуються в органічному сегменті, є зернові (пшениця, ячмінь), олійні (соняшник, ріпак), а також овочі (морква, цибуля) та фрукти (яблука). Попит на органічну продукцію зростає, що пов'язано з експортними можливостями та підвищенням внутрішнього споживання.

На основі наявних даних проведемо оцінку ринку органічної продукції у Вінницькій області та визначимо перспективи його розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Динаміка ринку органічної продукції у Вінницькій області, 2024-2026 рр.

Показник	2024 рік	2026 рік (прогноз)	Темп зростання, %
Площа органічних угідь, га	12 000	15 600	+30
Обсяг виробництва, тис. т	25,4	33,1	+30,3
Внутрішнє споживання, тис. т	11,4	13,2	+15,8

Аналіз динаміки ринку органічної продукції у Вінницькій області за 2024-2026 роки свідчить про позитивну тенденцію розвитку галузі. Зокрема, площа органічних угідь прогнозовано зросте на 30% – з 12 000 га у 2024 році до 15 600 га у 2026 році. Це вказує на активне впровадження технологій органічного землеробства та розширення сертифікованих територій. Обсяг виробництва органічної продукції також демонструє суттєве збільшення (+30,3%), що узгоджується з тенденцією до нарощування виробничих потужностей підприємств регіону. Зростання виробництва випереджає динаміку внутрішнього споживання, що може свідчити про орієнтацію виробників на

експорт або розширення внутрішнього ринку через активні маркетингові стратегії.

Однак, попри позитивні зміни, внутрішнє споживання органічної продукції зростає повільніше (+15,8%), що може бути пов'язано з ціновими бар'єрами або недостатньою популярністю органічних продуктів серед населення. Це створює певні виклики для місцевих виробників, які мають стимулювати попит через просвітницькі кампанії та доступніші ціни. В цілому, ринок органічної продукції Вінницької області демонструє стабільне зростання, що створює перспективи для подальшої сертифікації господарств та залучення інвестицій у розвиток екологічного сільського господарства.

Очікується зростання органічного сектора, зокрема розширення площ під органічним виробництвом на 30% та збільшення обсягів продукції. ТОВ «Побережне» має потенціал для переходу на органічне виробництво, що включає можливість сертифікації за європейськими стандартами (EU Organic) та відповідність вітчизняному законодавству (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Перспективні завдання для переходу на органічне виробництво, що включає можливість сертифікації за європейськими стандартами (EU Organic) ТОВ «Побережне»

I. Впровадження системи органічного удобрення у ТОВ «Побережне» передбачає використання природних методів підтримки родючості ґрунтів та відмову від синтетичних добрив. Основними джерелами живлення рослин є органічні добрива, такі як компост, гній, перегній та сидерати (гірчиця, люпин, фацелія). Додатково застосовуються мікробіологічні препарати для стимулювання ґрунтової мікрофлори та поліпшення засвоєння поживних речовин. Використання цих методів сприяє збереженню структури ґрунту, підвищенню його вологоутримуючої здатності та зменшенню деградаційних процесів, що є критично важливим для довготривалої ефективності органічного виробництва.

Система сівозмін у ТОВ «Побережне» розроблена з урахуванням вимог органічного землеробства та спрямована на підтримку родючості ґрунту та зменшення ризику захворювань рослин. Вона передбачає чергування зернових (пшениця, ячмінь), олійних (соняшник), овочевих (морква, цибуля, помідори) та бобових культур, що збагачують ґрунт азотом. Також застосовується висівання сидератів у проміжні періоди для відновлення ґрунтової структури. Завдяки збалансованій сівозміні підприємство мінімізує виснаження ґрунтів, покращує їхній водний і поживний баланс, що сприяє стабільному зростанню врожайності та підвищенню економічної ефективності органічного виробництва.

II. Відмова від синтетичних засобів захисту рослин у ТОВ «Побережне» є ключовим етапом переходу до органічного виробництва та відповідає вимогам сертифікації. Основна стратегія полягає у використанні біологічних та агротехнічних методів контролю за шкідниками та хворобами. Це включає застосування біопрепаратів на основі корисних мікроорганізмів, ентомофагів (хижих комах, які знищують шкідників), натуральних відварів та екстрактів рослин (часнику, тютюну, перцю). Крім того, велика увага приділяється механічним методам боротьби, таким як мульчування ґрунту, ручне видалення бур'янів та використання пасток для шкідників. Завдяки цим заходам підприємство забезпечує

природний баланс у агроecosистемі, зменшуючи ризик розвитку резистентності шкідників та хвороб.

Іншою важливою складовою є профілактичні заходи, які допомагають зміцнити природний імунітет рослин. Дотримання сівозміни, правильний вибір стійких до хвороб сортів, використання сидератів та підвищення біологічної активності ґрунту створюють несприятливі умови для поширення патогенів і шкідників. Застосування компосту, перегною та мікоризних грибів покращує живлення рослин, що робить їх стійкішими до стресових факторів. Завдяки такому підходу ТОВ «Побережне» зможе ефективно захищати посіви без шкоди для навколишнього середовища, що сприятиме підвищенню якості органічної продукції та відповідності міжнародним стандартам екологічного землеробства.

III. Інвестиції у сертифікацію та агротехнології є стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Побережне» для підвищення конкурентоспроможності на ринку органічної продукції. Процес сертифікації потребує значних фінансових вкладень у проведення аудитів, лабораторних досліджень ґрунту та продукції, розробку екологічних стандартів господарювання. Крім того, підприємство повинно відповідати вимогам міжнародних сертифікаційних органів (наприклад, EU Organic, USDA Organic), що передбачає контроль використання органічних добрив, відмову від синтетичних засобів захисту рослин та впровадження екологічно безпечних технологій. Витрати на сертифікацію є довгостроковими інвестиціями, які дозволяють отримати доступ до преміальних сегментів ринку та збільшити експортні можливості.

Окрім сертифікації, значна частина інвестицій спрямовується на модернізацію агротехнологій. ТОВ «Побережне» впроваджує системи точного землеробства, біологічні методи захисту рослин, органічне удобрення та ефективну сівозміну. Закупівля сучасної техніки для безвідвального обробітку ґрунту, обладнання для компостування та системи зрошення сприяють підвищенню врожайності без шкоди для навколишнього середовища. Такі капіталовкладення не лише забезпечують стабільне зростання обсягів органічного виробництва, а й сприяють оптимізації витрат завдяки раціональному використанню природних ресурсів.

Для подальшого аналізу розглянемо зміну структури виробництва органічної продукції у ТОВ «Побережне» (табл. 3.6).

Аналіз структури та динаміки виробництва органічної продукції у ТОВ «Побережне» за 2024-2026 роки свідчить про зростання всіх категорій сільськогосподарських культур. Найвищий темп зростання демонструє органічний соняшник (+44,4%), що зумовлює збільшення його питомої ваги у загальному обсязі органічної продукції (з 22,5% у 2024 році до 23,9% у 2026 році). Це може бути пов'язано із високою рентабельністю вирощування соняшнику та підвищеним попитом на органічну олію. Водночас, органічна пшениця та ячмінь мають нижчі темпи зростання (+33,3% та +31,3% відповідно), що призводить до незначного зниження їхньої питомої ваги в структурі органічного виробництва.

Таблиця 3.6

Види, структура та динаміка органічної продукції у ТОВ «Побережне», 2024-2026 рр.

Вид продукції	Питома вага у загальному обсязі виробництва органічної продукції, %		Очікуваний темп росту обсягу виробництва органічної продукції (2026 рік до 2024 року), %
	2024 рік (факт)	2026 рік (проект)	
Органічна пшениця	30,0	29,4	+33,3
Органічний ячмінь	20,0	19,3	+31,3
Органічний соняшник	22,5	23,9	+44,4
Органічні овочі	27,5	27,5	+36,4

Органічні овочі зберігають стабільну частку в загальному обсязі продукції (27,5%), при цьому їхнє виробництво зростає на 36,4%. Це свідчить про стабільний попит на овочеву продукцію як на внутрішньому ринку, так і на експорт. В цілому, тенденція збільшення виробництва органічної продукції у

ТОВ «Побережне» відповідає загальнообласним тенденціям і демонструє перспективи для подальшої сертифікації та розширення виробничих площ. Основними напрямками оптимізації можуть бути подальше підвищення ефективності використання ресурсів та розвиток каналів збуту органічної продукції.

Аналіз ринку органічної продукції у Вінницькій області та можливостей ТОВ «Побережне» дозволяє зробити такі висновки:

1. Органічний ринок Вінницької області зростає, що створює перспективи для сертифікації та розширення виробництва.

2. ТОВ «Побережне» має можливості для нарощування органічного виробництва, що дозволить збільшити обсяги продукції на 30-45%.

3. Впровадження органічного виробництва економічно вигідне, оскільки призведе до зниження собівартості та зростання рентабельності на понад 30%.

4. Для реалізації потенціалу підприємство має:

- завершити сертифікацію органічного виробництва;
- розширити агротехнологічні можливості та інвестувати в органічні добрива;
- активно співпрацювати з експортними ринками для збуту продукції.

Таким чином, реалізація органічного напрямку дозволить ТОВ «Побережне» зміцнити свої позиції на ринку та отримати додаткові конкурентні переваги.

3.3. Ефективність запропонованих заходів щодо управління розвитком екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва у ТОВ «Побережне»

В умовах сучасного аграрного виробництва важливим аспектом є впровадження органічних методів виробництва та досягнення екологічної стійкості. Для аграрного підприємства ТОВ «Побережне» це питання набуває особливого значення, оскільки перехід до органічного виробництва дозволяє не лише зберегти екологію, а й отримати конкурентні переваги на ринку органічної продукції. В даному розділі буде проведено аналіз ефективності запропонова-

них заходів щодо управління розвитком органічного виробництва в трьох групах аграрної продукції: зернові культури, олійні культури та овочева продукція.

Аналіз проводитиметься за кількома основними показниками: урожайність культур; витрати на виробництва; оцінка екологічних та економічних переваг органічного виробництва.

Для порівняння результатів будуть використані умовні дані за базовий 2024 рік та проектний період (2026-2028 роки). Далі наведено результати розрахунків для кожної з груп продукції.

Таблиця 3.7

Прогноз ефективності органічного виробництва зернових культур у ТОВ «Побережне»

Показник	2024 рік (базовий)	2026-2028 рік (середнє)
Площа посіву, га	500	600
Врожайність, ц/га	30	35
Витрати на виробництво, грн/га	12,0	13,5
Доходи від продажу, грн/га	60,0	75,0
Чистий дохід, грн/га	48,0	61,5

Збільшення площі посіву на 20% та врожайності на 16,7% в проектному періоді свідчить про ефективність впроваджених заходів по органічному виробництву. Витрати на виробництво зросли на 12,5%, що обумовлено додатковими витратами на органічні добрива та техніку, але це компенсується значним зростанням доходів і чистого доходу на гектар.

Таблиця 3.8

Прогноз ефективності органічного виробництва олійних культур у ТОВ «Побережне»

Показник	2024 рік (базовий)	2026-2028 рік (середнє)
Площа посіву, га	300	350
Врожайність, ц/га	25	28
Витрати на виробництво, грн/га	14,0	15,2
Доходи від продажу, грн/га	70,0	84,0
Чистий дохід, грн/га	56,0	68,8

Порівняно з 2024 роком, площа посіву олійних культур збільшилася на 16,7%, а врожайність - на 12%. Це підтверджує, що перехід до органічного виробництва не лише зберігає високі врожаї, але й сприяє збільшенню площі під ці культури. Зростання витрат на виробництво на 8,6% компенсувалося значним підвищенням доходів і чистого доходу, що свідчить про вигідність органічного виробництва в даній групі культур.

Таблиця 3.9

Прогноз ефективності органічного виробництва овочевих культур у ТОВ «Побережне»

Показник	2024 рік (базовий)	2026-2028 рік (середнє)
Площа посіву, га	200	240
Врожайність, ц/га	150	170
Витрати на виробництво, грн/га	18,0	20,0
Доходи від продажу, грн/га	90,0	102,0
Чистий дохід, грн/га	72,0	82,0

Збільшення площі посіву овочів на 20% та врожайності на 13,3% є результатом впровадження ефективних органічних методів вирощування. Не-

значне зростання витрат на виробництво на 11,1% також супроводжувалося помітним зростанням доходів та чистого доходу на гектар, що підтверджує високу ефективність органічного виробництва овочів.

Порівняльний аналіз ефективності органічного виробництва в ТОВ «Побережне» за 2024 рік і проектний період (2026-2028 роки) показав, що в усіх групах продукції (зернові культури, олійні культури, овочева продукція) спостерігається позитивна динаміка. Зокрема:

- збільшення площі посіву, врожайності та чистого доходу на гектар є підтвердженням ефективності впроваджених заходів;
- витрати на виробництво зросли в межах 8-12%, що є результатом використання органічних технологій, але ці витрати компенсуються значним підвищенням доходів.

Таким чином, рух до збільшення органічного виробництва є вигідним і дозволяє не лише забезпечити економічну ефективність, але й сприяє покращенню екологічної стійкості підприємства.

Цей аналіз підтверджує доцільність і перспективність розвитку екологічно сталого агробізнесу на прикладі ТОВ «Побережне» в умовах органічного виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Екологічно сталий агробізнес є стратегічним напрямом розвитку сільськогосподарства, що поєднує економічну вигоду, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Його впровадження вимагає комплексного підходу, що включає державну підтримку, наукові дослідження, інноваційні технології та відповідальне ставлення агровиробників. Лише за умови збалансованого використання природних ресурсів та збереження екологічної рівноваги можна досягти сталого розвитку аграрного сектору та гарантувати продовольчу безпеку майбутніх поколінь.

Органічне виробництво, в свою чергу, має суттєві переваги з точки зору охорони навколишнього середовища та здоров'я споживачів. Відсутність хімічних добавок у продуктах знижує ризик для здоров'я людей, зменшуючи кількість токсичних речовин у їжі та воді. Крім того, органічне виробництво сприяє збереженню родючості ґрунтів, оскільки застосовуються органічні добрива та біологічні методи боротьби з шкідниками.

2. Екологічний менеджмент спрямований на збереження навколишнього середовища та сталий розвиток підприємства, забезпечуючи інтеграцію екологічних аспектів у процеси прийняття рішень, виробництва та управління. Основною метою екологічного менеджменту є забезпечення сталого балансу між економічною діяльністю підприємства та охороною навколишнього середовища. Система екологічного менеджменту базується на міжнародних стандартах.

ртах і включає комплекс політик, процедур, інструкцій та звітності, які забезпечують екологічну відповідність і сталий розвиток організації. Система документації екологічного менеджменту є багаторівневою структурою, що забезпечує організованість, прозорість та результативність екологічного управління. Вона дозволяє підприємствам відповідати вимогам законодавства, впроваджувати екологічні ініціативи та демонструвати свою відповідальність перед суспільством.

3. ТОВ «Побережне» функціонує в екологічно чистому регіоні України зі значним аграрним потенціалом – Вінницькій області. Протягом 2020-2024 років спостерігається значна зміна питомої ваги кожного виду продукції у загальних продажах ТОВ «Побережне». Зниження питомої ваги зернових пов'язане з концентрацією на інших видах продукції або змінами на ринку. Питомая вага кукурудзи на зерно демонструє зростання у 2024 році (38,65%), що є значним підвищенням порівняно з іншими роками. Це може свідчити про зміщення акцентів у виробничій стратегії на цей вид продукції. Щодо олійних культур, то їх частка в загальних продажах поступово зменшувалась, з максимальних 31% у 2020 році до 23 % у 2024 році. Овочева продукція залишалася менш пріоритетною, порівняно з іншими видами продукції. В цілому, ці зміни в структурі продажів відображають адаптацію підприємства до змінюваних умов ринку та стратегічні корективи у виробничих орієнтирах.

Аналіз валової продукції ТОВ «Побережне» показує, що в період з 2020 по 2024 роки спостерігається загальний спад цього показника. У 2020 році валова продукція складала 29238 тис. грн, а до 2024 року зменшилася до 28788 тис. грн. Це вказує на зниження виробничих потужностей підприємства або на несприятливі економічні умови, які вплинули на ефективність виробництва.

4. У ТОВ «Побережне» розпочато перехід до часткового органічного виробництва. Витрати на органічне виробництво поступово зростають. Дисперсія показує, що коливання витрат на органічне виробництво є вищими, ніж коливання обсягів виробництва, що вказує на те, що витрати підприємства на органічне виробництво піддаються більшій варіативності в порівнянні з виробничими процесами. Кореляційний коефіцієнт 0,89 свідчить про сильний

взаємозв'язок між витратами на органічне виробництво та доходами від продажу органічної продукції. Це підтверджує, що зростання витрат на органічне виробництво безпосередньо впливає на збільшення доходів від продажу органічних продуктів, що є позитивним фактором для розвитку органічного бізнесу.

Аналіз передумов для розвитку екологічно сталого агробізнесу та органічного виробництва в ТОВ «Побережне» показує, що підприємство має значний потенціал для подальшого впровадження органічних технологій на більш високому рівні. Воно має всі передумови для успішного розвитку органічного виробництва, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійке економічне зростання, відповідаючи на виклики екологічної сталості та попиту на органічні продукти.

5. Управлінська структура ТОВ «Побережне» будується з урахуванням специфіки аграрного виробництва та обсягу роботи підприємства. Всі посади та їх посадові обов'язки чітко визначені для забезпечення ефективної роботи кожного підрозділу підприємства. Важливу роль у структурі управління відіграють керівники на різних рівнях, які здійснюють контроль, прийняття рішень та координацію всіх виробничих процесів. В цілому, система менеджменту ТОВ «Побережне» орієнтована на досягнення високої ефективності виробництва та управлінських процесів.

Управлінська структура ТОВ «Побережне» охоплює всі необхідні рівні управління для ефективного ведення аграрного бізнесу. Чітке розподілення обов'язків серед керівників дозволяє забезпечити безперебійне виконання виробничих процесів, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності. Система управління є гнучкою та адаптованою до змін в умовах агробізнесу, що сприяє стійкому розвитку підприємства.

6. Стратегія розвитку екологічного менеджменту в системі землеробства підприємства може включати кілька ключових напрямків. Очікуване збільшення доходів на 10% у проектному 2026 році є результатом підвищення врожайності та застосування нових екологічних технологій. Витрати на екологічні заходи мають збільшуватися і це сприятиме довгостроковому зро-

станню прибутку, оскільки екологічно сталий підхід дозволяє знижувати витрати.

7. ТОВ «Побережне» має потенціал для переходу на органічне виробництво, що включає можливість сертифікації за європейськими стандартами (EU Organic) та відповідність вітчизняному законодавству. Сертифікація органічного виробництва у ТОВ «Побережне» відіграватиме ключову роль у зміцненні позицій підприємства на ринку органічної продукції. Вона забезпечить відповідність виробничих процесів міжнародним стандартам, що відкриє доступ до преміальних ринків та підвищить конкурентоспроможність продукції. Наявність сертифікатів дозволить підприємству отримувати вищу додану вартість за рахунок можливості реалізації продукції за більш вигідними цінами та залучення партнерів для довгострокового співробітництва. Крім того, сертифікація сприятиме впровадженню екологічно безпечних технологій, що позитивно вплине на якість ґрунтів, біорізноманіття та екологічну стійкість.

8. Органічний ринок Вінницької області зростає, що створює перспективи для сертифікації та розширення виробництва. Аналіз структури та динаміки виробництва органічної продукції у ТОВ «Побережне» за 2024-2026 роки свідчить про зростання всіх категорій сільськогосподарських культур. Найвищий темп зростання демонструє органічний соняшник (+44,4%), що зумовлює збільшення його питомої ваги у загальному обсязі органічної продукції (з 22,5% у 2024 році до 23,9% у 2026 році). Це може бути пов'язано із високою рентабельністю вирощування соняшнику та підвищеним попитом на органічну олію. Водночас, органічна пшениця та ячмінь мають нижчі темпи зростання (+33,3% та +31,3% відповідно), що призводить до незначного зниження їхньої питомої ваги в структурі органічного виробництва.

Для реалізації потенціалу ТОВ «Побережне» має: завершити сертифікацію органічного виробництва; розширити агротехнологічні можливості та інвестувати в органічні добрива; активно співпрацювати з експортними ринками для збуту продукції.

9. Порівняльний аналіз ефективності органічного виробництва в ТОВ «Побережне» за 2024 рік і проектний період (2026-2028 роки) показав, що в

усіх групах продукції (зернові культури, олійні культури, овочева продукція) спостерігається позитивна динаміка. Зокрема: збільшення площі посіву, врожайності та чистого доходу на гектар є підтвердженням ефективності впроваджених заходів; витрати на виробництво зросли в межах 8-12%, що є результатом використання органічних технологій, але ці витрати компенсуються значним підвищенням доходів. Таким чином, рух до збільшення органічного виробництва є вигідним і дозволяє не лише забезпечити економічну ефективність, але й сприяє покращенню екологічної стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» (із змін. та допов.) від 25 червня 1991 р. № 1264-ХІІ
2. Бобровський А.Л. Екологічний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга. 2023. 586 с.
3. Аверчев О.В., Нікітенко М.П. Органічне виробництво в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Таврійський науковий вісник. Одеса, 2024, № 1. С. 12-19.
4. Afsar, B., Al- Ghazali, B. M., Rehman, Z. U., & Umrani, W. A. (2020). Retracted: the moderating effects of employee corporate social responsibility motive attributions (substantive and symbolic) between corporate social responsibility perceptions and voluntary pro- environmental behavior. *Corporate social responsibility and environmental management*, 27(2), 769-785.
5. Харченко Ю.В., Дашутіна А.А. Органічне виробництво та споживання: дослідження в контексті Сумської області. Слобожанський науковий вісник. Серія: Природничі науки, 2024, № 2. С. 58-64.
6. Кирич Н.Б. Екологічний менеджмент: еколого-економічні засади раціонального природокористування: навч.пос. / Н.Б. Кирич, І.А. Кінаш,
7. О. Б. Погайдак. Тернопіль : ТЗОВ «Терно-граф», 2011. 268 с.

8. Лук'янихін В.О. Екологічний менеджмент у системі управління збалансованим розвитком: Монографія. Суми: ВТД «Університет. кн.», 2002. 314 с.
9. Білокінна І. Зелена економіка як вимога часу та основа успішного післявоєнного відновлення країни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2023. 316(2), 79-88.
10. Мельник Л.М. Конспект лекцій з дисципліни «Екологічне управління інноваційним розвитком підприємства» для студентів спеціальності «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм навчання / Л.М. Мельник. Тернопіль : ПП Паляниця В.А., 2015. 74 с.
11. Кожушко Л.Ф. Екологічний менеджмент: підручник / Л.Ф. Кожушко, П. М. Скрипчук. К. : «Академія», 2007. 432 с.
12. Ghanem, A. M. K., Alrwis, K. N., Al-Nashwan, O. S., Kamara, S. A., Ghanem, H. A. M., & Ahamada, S. A. (2024). Study the implications of the potential expansion of organic agriculture on self-sufficiency and production inputs (chemical fertilizers and pesticides). *Indian Journal of Agricultural Research*, 58(5), 895-903.
13. Білорус О.Г. Глобалізація і безпека розвитку бізнесу: [монографія] / Білорус О.Г. К., 2003. 733 с.
14. ДСТУ ISO 14004-97. Системи управління навколишнім середовищем.
15. Загальні настанови щодо принципів управління, систем та засобів забезпечення.
16. ДСТУ ISO 14010-97. Настави щодо екологічного аудиту. Загальні принципи.
17. Екологічний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. В.Ф. Семенова, О. Л. Михайлюк. К. : Знання, 2006. 366 с.
18. Екологічний менеджмент: Зб. наук. пр. / За ред. В.А. Гайченка. К. : МАУП, 2006. 266 с.
20. Лазаренко В. І. Оцінка існуючих підходів екологічного маркетингу щодо органічного виробництва в умовах воєнного стану. *Збалансоване природокористування*, 2023. № 1. С. 28-35.

21. Willer, H., Meier, C., Schlatter, B., Dietemann, L., Kemper, L., & Trávníček, J. (2022). The World of Organic Agriculture 2022—Summary. The world of organic agriculture statistics and emerging trends, 20-31.
22. The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 17.05.2025).
23. Шапоренко О.І. Екологічний менеджмент / О.І. Шапоренко. Донецьк : вид-во Норд-Прес, 2004. 312 с.
24. Всеукраїнська екологічна ліга URL: <http://www.ecoleague.net> (дата звернення: 15.05.2025)
25. Осієра-Kubicka, A., Deska, I., & Осієра, E. (2021). Organizations towards the evaluation of environmental management tools ISO 14001 and EMAS. *Energies*, 14(16), 4870.
26. Екоклуб «Зелена хвиля» URL: <http://ecoclub.kiev.ua> (дата звернення: 14.04.2025)
27. Gimaliev, V. G., Prokopyev, A. I., Vershinin, V. P., Ivanova, M. E., Erkibaeva, G. G., Aytuganova, J. I., & Alexandrova, N. S. (2020). Public relations in organizations in student view: accumulator of management tools or formation of partnership and friendly relations. *Journal of environmental treatment techniques*, 8(4), 1326-1330
28. Галушкіна Т.П. Екологічний менеджмент та аудит: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2013. 456 с.
29. Галушкіна Т. П., Грановська Л. М., Кисельова Р. А. Екологічний менеджмент та аудит : навч. посіб. Херсон : Олді-Плюс, 2019. 455 с.
30. Екологічні новини URL: <http://greenhome.com.ua> (дата звернення: 17.03.2025)
31. ISO 14040:2000. Управління навколишнім середовищем. Оцінка життєвого циклу продукції. Принципи та структура.
32. Екологічний менеджмент. За ред. В. Ф. Семенова, О. Л. Михайлюк. Київ : Знання, 2006. 366 с.

33. Екологічний менеджмент і аудит підприємств аграрного сектору: навч. посіб. для студ. еколог. фак-ту. Біла Церква, 2018. 88 с.
34. Зіновчук Н. В., Ращенко А. В. Екологічний маркетинг : навч. посіб. Житомир : вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 190 с.
35. Дудкін П. Д. та ін. Екологічне управління бізнесом в умовах євроінтеграції : навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 200 с.
36. Екологічне управління: [підручник] / В. Я. Шевчук, Ю. М. Саталкін, В. М. Білявський та ін. К.: Либідь, 2004. 432 с.
37. Скрипчук П. М. Менеджмент якості довкілля: [монографія] / П. М. Скрипчук. Рівне: НУВГП, 2006. 350 с.
38. Хилько М.І. Екологізація політики / М.І. Хилько. К.: ВАДЕКС, 2014. 344 с.
39. Шпикуляк О.Г., Білокінна І.Д., Березюк С.В., Ксенофонтова К.Ю. Інституційні аспекти становлення «зеленої» економіки в аграрному секторі України. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 8 (76). С. 140-147.
40. Willer, H., Trávníček, J., & Schlatter, S. (2024). The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2024.

ДОДАТКИ

Додаток А

Коефіцієнт ефективності витрат на органічне виробництво ТОВ «Побережне» за 2020-2024 роки, тис. грн.

Параметр	2020	2021	2022	2023	2024
Доходи від органічного виробництва	3500	4000	4500	5000	5500
Коефіцієнт ефективності	2,33	2,35	2,43	2,50	2,50

